

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja Haridusteaduskond
Ühiskonnateaduste instituut

Hele Lõhmus

**PIIRIÜLESE LAIENEMISE VÕIMALIKKUSEST EESTI KESKMISE JA VÄIKESE
SUURUSEGA ETTEVÕTETE LÄTTI LAIENEMISE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Rein Murakas

Tartu, 2014

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to examine how Estonian small-and medium (SME) entrepreneurs are expanding their activities into other countries, in this case to Latvia. Important task was to describe their experience in cooperation with Latvian companies, followed by their internationalisation process, from establishing a company and starting the activity. How was done the planning process, what kind of resources was used and what was the benefit for the entrepreneur and to his/her company.

Greatest motivation to this thesis was to follow objectives of the first Estonia-Latvia business environment survey, made by TNS Emor in august 2012. The empirical study was planned to collect materials by the qualitative research method. For this purpose six semi-structured interviews were made with Estonian SME owners and leaders. Gathered data was analysed with thematical analysis.

The results of this study showed that entrepreneurs use to benefit from the favorable opportunity in the market together with knowledge, skills and experiences for the diversification to neighboring country. Usually this benefit is generally received by acquiring the selling rights of international brands over the Baltic's. Sheldom are used deeper background studies of countries business environment, target groups in the market. Very rarely are searched consultation aid from the professional organisations or other consultation companies. Experiences from one action field does not give automatically advantage to operate in another field. Study showed that although we have unlimited opportunities to search web-based information or turn to different business incubators or support organisations, entrepreneurs still rely on their own previous knowledge or experience.

Latvia is taken as „home“-country, expecting that similar economical development processes took place after the collapse of Soviet Union, forgetting that the demographical situation was different and it gave serious impact to the development of SME market in later years. Understanding and accepting the cultural differences seems hard to the entrepreneurs, as they experience negligence, non-subordination and lack of mutually shared values in their built teams in Latvia.

Interviews gave possibility to discuss with entrepreneurs the meaning of learning process and evaluation of their previous activities in Latvia. All new knowledge and experience will be used in the future, as positive learning process to the person, even if the company has experienced financial losses. Key factor in SME' enterprises is synergy between the owner-leader and the team, how they influence each other to work and give maximum result for the company set targets.

The results of this thesis will give opportunity to SME support organisations, plan their campaigns and trainings to SME's, by giving them subjects from upgrading the personnel recruitment skills to the planning of diversification process. Greater focus has to be given also accepting the culturally different environment and how to cope with multicultural team.

Key words: Estonia-Latvia business environment, Micro- and small entrepreneurs in Estonia, skills needed for the internationalisation, cultural differences in business environment.

SISUKORD

ABSTRACT	3
SISSEJUHATUS	6
1. PEATÜKK: UURIMUSE TAUST	8
1.1 Väikeste ja keskmiste ettevõtete piiriülese laienemise teoreetiline taust	9
1.2. Eesti ja Läti VKE-de ja ettevõtluspoliitika lühike iseloomustus	12
1.3 Ülevaade läbiviidud VKE uuringutest Eestis käesoleva ajani	14
2. PEATÜKK: UURINGU EESMÄRK JA METOODIKA	18
2.1. Uuringu eesmärk	18
2.2. Metoodika	20
2.2.1. Intervjueeritavate profiil	21
3. PEATÜKK: ANALÜÜS JA ARUTELU	22
3.1 Analüüs ja arutelu	22
Tabel 1. Kokkuvõte uurimusküsimustest koos vastustega. Autori koostatud	37
KOKKUVÕTE	38
KASUTATUD KIRJANDUS	40
Lisa 1 – Intervjuu raamistik	43

SISSEJUHATUS

Naaberriiki Lätimaale laienemine on olnud juba 1990-ndate aastate algusest Eesti ettevõtjate seas populaarne. Läti on Soome järel suuruselt järgmine turg, kuhu soovitakse siseneda (EAS, 2010). Eesti kapitalil loodud ettevõtete arv Lätis ulatub umbes 2200 ettevõtteni. Venemaa ja Leedu järel on Eesti ettevõtluskogukond üks suuremaid (Lursoft, 2014). Valdava osa Läti laienenud ettevõtetest moodustavad väike- ja keskmise suurusega ettevõtted (viide). Lätis tegutsevad aktiivsemad ettevõtjad on loonud iseseisva mittetulundusliku organisatsiooni – Eesti Kaubanduskoja Lätis –, mille eesmärgiks on edendada ja lihtsustada ärisidemete tekkimist mõlema riigi ettevõtjate vahel. Olen tegutsenud aktiivselt ettevõtjana Lätis juba aastast 2003, Eesti ettevõtjate organisatsioonis alates 2007. aastast ning olen näinud ettevõtete edukaid ja vähem edukaid laienemisi lähedalt.

Aastal 2012 viis TNS Emor läbi Eesti ja Läti ettevõtluskeskkonda kirjeldava kvantitatiivse uuringu, mille tellis ESTLAT programmi projekt Delbi. Autorile teadaolevalt on see tänase päevani ainus uurimus, mis puudutab lähemalt Eesti ja Läti ettevõtete piiriülese koostöö ja laienemise temaatikat. Lätis tegutsevate Eesti ettevõtjatega laienemist ega koostööd puudutavaid teisi kvalitatiivseid uuringuid läbi viidud ei ole.

Ettevõtluskeskkonna uuring tõi välja mõned olulised erinevused, mis olid ajendiks ja huviks tegeleda süvendatult selle teemaga edasi. Näiteks välja selgitada, miks on Eesti väikeettevõtetel puudulik või madal huvi teha koostööd Läti ettevõtetega või laieneda piiriüleselt meile lähimale turule. Käesoleva bakalaureusetöö ajendiks oli välja selgitada, kuidas kirjeldavad laienemisega seotud temaatikat ettevõtjad ise, ja võrrelda neid tulemusi teiste olemasolevate kvantitatiivsete uuringute tulemustega. Bakalaureusetöös olen kirjeldanud kuue Eesti ettevõtja laienemisega seotud mõtteid, kogemusi ja hinnanguid, kes olid laiendanud oma tegevust Lätimaale.

Töö koosneb kolmest osast. Esimeses osas kirjeldatakse uuringu tausta, milles antakse ülevaade Eesti ja Läti ettevõtluskeskkonna erisustest, senistest läbiviidud uuringutest ja

rahvusvahelistumise teoreetilistest aspektidest, teises osas kirjeldatakse uuringu eesmärke ja metoodikat, kolmandas osas analüüsitakse ja arutletakse saadud tulemuste üle ning võetakse kokku uuringu resultaadid.

Eriline tänu kuulub kõikidele ettevõtjatele, kes leidsid aega ja tahtmist intervjuudes osaleda, ja juhendaja Rein Murakale, kelle nõuanded ja juhised aitasid kaasa töö täiustamisele.

1. PEATÜKK: UURIMUSE TAUST

Selles peatükis annan ülevaate ettevõtete rahvusvahelistumise teoreetilistest aspektidest ja teen lühiülevaate mõlema riigi VKE põhinäitajatest ning kirjeldan riikide ettevõtluspoliitika erinevusi. Lisaks tutvustan ainukese Eesti ja Läti ettevõtluskeskkonnale pühendatud uuringu tulemusi.

Käesolevas bakalaureusetöös olen kasutanud järgnevaid mõisteid:

Väike- ja keskmine ettevõtte (edaspidi tekstis VKE): Eestis ja Lätis kasutatakse VKE-te iseloomustamiseks Euroopa Komisjoni poolt välja töötatud järgnevat määratlust: väikese ja keskmise suurusega on ettevõtte, millel on vähem kui 250 töötajat, mille aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot ja aastabilansi kogumaht ei ületa 43 miljonit eurot (EU Commission, nr 800/2008).

Väikeettevõtte on ettevõtte, mis annab tööd vähem kui 50-le töötajale ja mille aastakäive ja/või aastabilansi maht ei ületa 10 miljonit eurot (EU Commission, nr 800/2008).

Ettevõtte laienemine: käesolevas bakalaureusetöös on ettevõtte laienemisena nähtud konkreetset laienemist kodumaalt välja uuele sihtturule, mitte ettevõtte tegevuse laiendamist või töötajate arvu suurendamist, luues seal uue juriidilise ettevõtte.

Ettevõtja (ingl *entrepreneur*) on ettevõtte omanik ja juht.

Tegevuht- või juhtkond (ingl *management*) on ettevõtte juhtkond, kes ei ole ettevõtte osakapitali omanikuks ja saab palgalist töötasu.

***Small Business Act of Europe* (edaspidi SBA):** Euroopa Ühenduse siseselt koordineerib väikeettevõtlust *Small Business Act of Europe*, mis võeti vastu Euroopa Komisjoni poolt 2008. aastal ja millel on tänaseks määrav roll Euroopa VKE-de ettevõtluskeskkonna kujundamisel. SBA-s lähtutakse standardiseeritud poliitikameetmete hindamisest EÜ liikmesriikides. Põhiliselt kõrvutatakse erinevaid toetussüsteeme ning nende mõju ja analüüsitakse riikidevahelisi erinevusi. Samuti tehakse ettevõtluskeskkonda soodustavaid ettepanekuid, et ühtlustada VKE arengut EÜ siseselt (EÜ Komisjon, 2014).

1.1 Väikeste ja keskmiste ettevõtete piiriülese laienemise teoreetiline taust

VKE rahvusvahelistumise definitsiooni on aktiivselt arendatud viimase paarikümne aasta jooksul. Eriti tähelepanuväärset tööd sellel teemal on teinud Soome ja Rootsi teadlased. Kui 1960-ndatel, 1970-ndatel ja 1980-ndatel pühenduti ettevõtete regionaalse laienemise temaatikale ja eripäradele (Carlson 1966; Luostarinen 1968, 1970, 1979; Johanson and Vahlne, 1977) siis tänaseks on jõutud ettevõtete globaliseerumise uurimisele (Gabriellson ja Luostarinen 2002). Ettevõtete rahvusvahelistumine ja globaliseerumine on oma põhiolemuselt erinevad ettevõtete arengu protsessid. Traditsioonilist rahvusvahelistumist iseloomustab ettevõtete küpsus koduturul enne laienemise otsuse tegemist. Riikide valikul lähtutakse tunnetuslikult ja geograafiliselt lähedal asuvatest naabritest ja laienemisprotsessis vajalikke tegevusi investeeritakse üldjuhul oma vahenditest (Kuusik, 2013). Globaliseeruvaid ettevõtteid iseloomustab kogu rahvusvahelistumuse protsessi pea peale pööramine. Oluline ei ole, kui pikk on ajaliselt ettevõtte eelnev tegevus, ettevõtte asukoht ega sellega seotus, vaid tema eesmärgi sobivus ükskõik millisesse geograafilisse piirkonda (Luostarinen *et al* 2011). Ettevõtte, mis sünnibki kohe rahvusvahelisena, kannab nimetust Born Global (Luostarinen 2011). Antud bakalaureusetöö raames vaatleme VKE-de traditsioonilist piiriülest laienemist ja sellega seonduvat temaatikat.

Paralleelselt rahvusvahelistumisega on tegeletud VKE-de sisemiste arengute ja võimekuse uurimisega. VKE võib olla koduturul keskmise suurusega ettevõtte, aga laienedes sihtriiki on tema peamiseks tunnusteks väiksus ja uudsus. Sihtriigis on ettevõtte uus ning ta peab leidma endale viise, kuidas saavutada legitiimsus teiste, juba pikalt turul tegutsenud ettevõtete seas (Hannan & Freeman, 1984). VKE arenguetappe on kujukalt kirjeldanud Hamilton ja Vinnell (1999), kelle loodud laienemise mudel koosneb järgmistest teguritest: a) finantsvahendite dünaamilisus, b) kasvu strateegia, c) teadmised ja õppimine, d) organisatsiooni ja tema töötajate dünaamika, e) omaniku seotus ja delegeerimise võime, f) planeerimis- ja kontrollprotsessid. Muutujate dünaamilisus VKE arengus paneb nad igas erinevas situatsioonis käituma erinevalt. Seetõttu on keeruline välja tuua ühte või kahte kõige olulisemat tegurit, mis piiriülest laienemist mõjutab. Samuti ei prognoosi see, millises faasis peaks piiriülene laienemine toimuma.

Väikeste ettevõtete rahvusvahelistumisel ei mängi niivõrd suurt rolli materiaalsed ressursid, kuivõrd **teadmistest ja kogemustest lähtuv motivatsioon** viia laienevale turule

unikaalne ja innovaatiline toode või teenus (McDougall, Oviatt 2004). Oskus ära tunda soodne turusituatsioon ning vastavalt sellele reageerida põhineb eelnevalt läbi viidud taustauuringul, varasematel isiklikel kogemustel ja konsultatsioonidel teiste sama tegevusvaldkonna ettevõtetega (Busenitz & Barney, 1997).

VKE-de tootlikkus ja ellujäämine oleneb lisaks materiaalse kapitali olemasolule veel järgmistest faktoritest: kuidas lähenetakse võtme personali värbamisprotsessile; milline on tulemuslik juhtimine; kuidas tasustatakse töötajaid; kui oskuslikult on organiseeritud töökultuur ja milliseks kujunevad töötajatevahelised suhted kollektiivis (Cardon & Stevens, 2004). Kui vaadata lähemalt ettevõtte vajadusi, siis koorub siit välja suur hulk erinevates majandus- ja organisatsiooniteooriates käsitletud **väärtusi ja hoiakuid**, mis sõltuvad **eesmärkidest ning organisatsiooni ülesehitusest**: kiirus, paindlikkus, õigeaegne informatsiooni vahetus jne (Vadi, 1999). Need organisatsioonikultuuri kujundavad väärtused ja hoiakud omakorda mõjutavad ettevõtte võimekust püstitada ja realiseerida planeeritavaid eesmärke. Seega enne organisatsiooni loomist on esmavajalik püstitada eesmärk, mõelda väärtustest, mida soovitakse kujundada, ning hoiakutest, mis peavad kaasa aitama eesmärgi saavutamisele. **Inimesed valivad** oma töö kohta vastavalt sellele, **milline on ettevõtte töökultuur ja organisatsiooni struktuur**, lisaks **osutuvad määravateks juhtkonna hoiakud** ja väärtused (Van Vianen 2000).

Organisatsiooni kultuuri loob juhtgrupp, kes annab juhised vastavalt eetikale ja moraalile, mis kajastuvad väärtustes ja hoiakutes, ning mis on aktsepteeritavad kõikidele töötajatele ning arusaadavad kõikidele töötajatele üheselt (Hambrick & Mason, 1984). See, kui suurt rolli mängib juhtide osalus ettevõtte jaoks oluliste strateegiliste otsuste vastuvõtmisel, selgus ka EAS juhtimisuuringust. Väikestel ettevõtetel üldjuhul puuduvad vahendid, et töötajaid tasustada võrdselt turuliidritega, mistõttu tuleb säilitada paindlikkus töötajate värbamisel **tingimustel, mida saab tööandjale dikteerida tööle asuja** (Cardon, 2003). Keeruline on talentide ligi meelitamine ja kinni hoidmine, sest loodud ettevõttel puudub “ajalugu” ja neil tuleb veel ennast tõestada (Barber *et al*, 1999). Töötajad **tunnetavad ohte**, mis uude ettevõttesse tööle asumisel võivad tekkida – näiteks maksejõuetus ja pankrot (Cardon, 2003). **Personali juhtimine on oluliselt erinev ettevõttes, kus on 1, 10, 50 või 250 töötajat** (Cardon & Stevens, 2004). Eesti juhtimisstiili aga iseloomustab see, et ettevõtteid **juhitakse ühesuguselt**, olenemata töötajate arvust, tegevusvaldkonnast või käibe suurusest (EAS, 2010).

Ettevõtlusteooriad ja juhtimisteooriad on paljuski läbipõimunud sarnase temaatikaga. Omanikul, kui ta on ettevõtte asutaja, äriidee autor, leiutaja jne, on väikeettevõttes suur roll otsuste langetajana. Juhtimisteooriates kasutusel olev terminoloogia eristab ettevõtte tegevjuhtkonda selgelt omanikust ja talle antud rolli kirjeldustest. Väikeettevõttes on interaktsioon omaniku ja töötajate vahel ka suurem kui keskmises või suures ettevõttes. Edukat VKE juhti iseloomustab hulk sotsiaalseid oskusi: **isikutaju, kohanemisvõime ja oskus lävida väga erineva taustaga** (sh erineva kultuurilise taustaga) inimestega (Markman & Baron, 2003). Samad omadused sobivad kirjeldama ka suurettevõtte tegevjuhtkonda. Eduka ettevõtja profiili kuuluvad ka järgmised viis põhitunnust: **riskijulgus, edu saavutamise vajadus, iseseisvus, enesetõhusus ja kontrollikese** (Vecchio, 2003).

Edukatel ja edututel juhtidel on sarnane riskijulgus, lisaks ei ole täheldatud, et riskijulgus erineks omanike ja keskastme juhtide vahel. Iseseisvus ja autonoomsus oma otsuste langetamisel, on samuti seotud, ettevõtlusvabaduse mõistega ning iseloomustab otsustaja sõltumatust (Vecchio, 2003). Enesetõhusad ettevõtjad saavad takistuste ületamisel paremini hakkama. Inimesed, kes usuvad, et nad on väga enesekindlad, võtavad suuremaid riske kui vähem enesekindlad (Vecchio, 2003). Enesetõhususe osas oli võimalik eristada edukaid ja vähem edukaid ettevõtjaid ning hinnata, miks mõned ettevõtjad tegid julgemaids otsuseid kui teised või vältisid hoopis teatud ettevõtlustegevust (Vecchio, 2003).

Keskastme juhtide roll on oluliselt suurem keskmiste ja suuremate ettevõtete ning keerulisema organisatsioonistruktuuri korral (Baron & Markmann, 2003). Nende osa planeerimisprotsessis sisaldab informatsiooni ettevalmistamist ja läbitöötlemist, et hiljem korraldada otsust täidesaatvaid protsesse. Ettevõtete juhtide ja omanike poolt kasutatava info hulk on võrreldes keskastme juhtide omaga seega erinev (Busenitz & Barney, 1997). **Ettevõtjad kulutavad selgelt vähem aega** olulise informatsiooni kogumisel, kui nende alluvatest tegev- ja keskastme juhid (Busenitz & Barney, 1997). Omanikud kasutasid **vähem formaalseid tehnikaid** probleemide analüüsimisel ning tegid **vähem ratsionaalsusel põhinevaid** otsuseid. Omanike positiivseks omaduseks on see, et nad **tunnevad oma tegevusvaldkonna lõikes** kiiresti ära sarnased tegevusmustrid ja **teevad otsuseid kiiremini** (Markman & Baron, 2003).

Koostöö erinevate erialaliitude, ametiühingute, organisatsioonidega annab VKE-le olulise eelise ühiselt vastu seista turuliidrite oskusteabe ja personali kapitaliseerimisele. See annab VKE-

le võimaluse suhelda endasarnaste ettevõtetega, **teha ennast nende seas tuntuks ja koguda sotsiaalset kapitali** (Aldrich & Fiol, 1994) Eestis kuulub üle 50 töötajaga ettevõtetest erialaliitudesse 79% VKE-dest, 84% väikestest ettevõttest aga ei kuulu ühtegi erialaliitu. Ettevõtjate arvates (47%) kaotavad nad sellisel juhul oma sõltumatuse (Praxis, 2012).

Ettevõtte omaniku suurt rolli ei saa seega alahinnata, samas ei tohiks seda ka liialt tsentraliseerida, sest ettevõtte edukuse määravad omaniku suhted kolleegidega ja omavaheline interaktsioon grupis.

Piiriülese laienemisega seotud temaatika analüüsimiseks on teoreetiline taust seega väga rikkalik. Uurimuse eesmärgist lähtuvalt on teoreetilises baasis kasutatud rohkem mikro- ja väikeettevõtlusega seotud uuringuid ja võrreldud, kuivõrd need teooriad iseloomustaksid kaasaegset Eesti väikeettevõtlust.

1.2. Eesti ja Läti VKE-de ja ettevõtluspoliitika lühike iseloomustus

1.2.1 VKE põhinäitajad ja poliitika Eestis

VKE-d moodustavad 99,7% kõikidest Eestis registreeritud juriidilistest isikutest. TNS Emori uurimuse kohaselt on Lõuna-Eesti piirkonnas 1-99 töötajaga VKE koguvahim 9475 ettevõtet (TNS Emor, 2012). Eesti ettevõtete tegutsemisvaldkond on järgmine: esikohal hulgi- ja jaekaubandus, seejärel ehitus ja tootmine ning teadus- ja tehnikaalane tegevus (TNS Emor, 2012). Valimit iseloomustavad noored ettevõtted, 37% ettevõtetest on loodud viimase viie aasta jooksul (TNS Emor, 2012) ja 28% viimase kümne aasta jooksul. 2012. aastal kasvas uute ettevõtete arv võrreldes eelmise aastaga 8,5% (SBA, 2013).

Alates 01.01.2011 hakkas kehtima Eesti Äriseadustikus muudatus, mis vabastas osakapitali registreerimisel asutaja kohustuslikust reservkapitalist (ca 2500 EUR), seda juhul kui asutajaks on füüsiline isik ning planeeritav osakapital ei ole suurem kui 25 000 EUR (EV Äriseadustik, 2011). Pärast finantskriisi ei ole ettevõtluskeskkonda rohkem muutusi ega parendusi tehtud. Small Business Act of Europe 2013 (SBA 2013 ESTONIA) andmetel on Eesti maha jäämas teistest riikidest ettevõtluspoliitikat toetavas tegevuses. See puudutab nii maksukoormuse suurust VKE-

dele, seadustest tulenevat administratiivkoormust VKE igapäevasele tegevusele kui ka ligipääsu erinevatele rahastamisskeemidele. Kahjuks viimased seadusemuudatused, mis puudutavad ettevõtete käibe üle 1000 EUR deklareerimise kohustust ja sõiduautode soetamisel tagastatava käibemaksumäära vähendamist, et aita kaasa VKE-de ettevõtluskeskkonna parandamisele.

VKE ligipääsu erinevatele rahastamisskeemidele Eestis pärsib pankade konservatiivne laenupoliitika. Eesti hakkab SBA 2013 aruandes silma sellega, et peaaegu 27% VKE-de laenutaotlustest on pangad tagasi lükanud, EU keskmine 15%. Põhjusi, miks pangad laenutaotlused tagasi lükkavad, on mitmeid, peamised nendest ettevõtjate finantsiline kirjaoskamatus, oskamatus planeerida ettevõtte tulevikku ja nõrk äriidee (Keem, 2002). Omakapitali investeringute pakkumine turul on praktiliselt olematu, selgub ka Ernst&Youngi “Kapitali kättesaadavuse uuringust”, mis valmis EAS tellimusel 2013. aastal. Praktiliselt on katmata alustavate väikeettevõtete kapitalinõudlus kuni 2 miljoni EUR suurustele rahasüstidele. EstBan, mis koondab endas äriinglite tegevust, kutsuti ellu aastal 2012, et seda puudust likvideerida.

1.2.2 VKE põhinäitajad ja poliitika Lätis

VKE suurusega ettevõtted moodustavad 99,7% kõikidest Lätis registreeritud juriidilistest isikutest. TNS Emori uuringu põhjal on Põhja-Läti piirkonnas 1-99 töötajaga VKE koguvahim 5479 ettevõtet (TNS Emor, 2012). Läti ettevõtete tegutsemisvaldkond sarnaneb Eestiga ja on järgmine: esikohal hulgi- ja jaekaubandus, seejärel tootmine ja majutusteenused (TNS Emor, 2012). Valimit iseloomustavad aga suhteliselt eakad ettevõtted, 42% ettevõtetest on loodud juba üle 15 aasta tagasi (TNS Emor, 2012). 2012. aastal kasvas uute ettevõtete arv võrreldes eelmise aastaga 8,5% (SBA, 2013). Kui Eestis eksisteerib mõnevõrra rohkem ehitusettevõtteid, siis Lätis tegutsetakse ka tervishoiu ja meditsiini valdkonnas. Läti ettevõtted on vanemad, 42% on loodud juba 15 aastat tagasi (TNS Emor, 2012).

Läti viis aastatel 2010-2012 läbi mitu olulist ja ettevõtluskeskkonda parandavat reformi, mis viisid Läti ettevõtluskeskkonna näitajate osas SBA 2013 andmetel Eestist ette. Nendest reformidest kõige efektiivsemaks on osutunud mikroettevõtete asutamise tingimused: alustamiseks pole vaja omakapitali, töötajate arv võib olla maksimaalselt kuni 5 töötajat,

soodustatud käibemaksumäär on 9% kuni 80 000 EUR suuruse aastase kogukäibe korral (LMA 2014). Mikroettevõtlusvorm sobib hästi nii põllumajandusega tegutsevatele peredele kui ka oma teenust (näiteks IT-valdkonnas) pakkuvatele spetsialistidele. Mikroettevõtlusse on Lätis pärast selle meetme juurutamist lisandunud kolme aastaga *ca* 19 000 uut ettevõtet. Lisaks eelnevale lühendati ettevõtete asutamisdokumentide menetlemise aega äriregistris ja arendati lõplikult välja ka dokumentide e-registreerimine. Samuti tehti olulisi muudatusi nii ettevõtete pankroti-seaduses kui ka saneerimisprotsessis. Viimastest muutustest olulisem on kehtestatud sotsiaalmaksu lagi, mis fikseeritakse tööjõumaksudelt summas kuni 46 600 EUR aastas (Läti Sotsiaalministeerium).

SBA 2013 andmetel pakub Läti VKE-dele stimuleerivat finantskeskkonda, mida võiks võrrelda Soome ja Rootsi. Riigi rahaliste toetuste, sh garantiide kättesaadavus, lisaks pankade soov rahastada VKE-de tegevust ja seadusest tulenevate õiguste mõjukust eristab tunduvalt kõrgemalt Läti VKE ettevõtluskeskkonda EU keskmisest tasemest. Lätis tegutseb siiani riigi osalusel Latvijas Zemes un Hipoteku Banka, mis vastutab VKE-de rahastamissüsteemide elluviimise eest ettevõtlusprogrammi Altum ja erinevate ERDF programmide kaudu.

Eelpool kirjeldatud meetmed on Läti ettevõtluspoliitikat muutnud efektiivsemaks ja aidanud kaasa VKE-le tõukeks rahvusvahelistumisele, sh Eestisse. Läti ettevõtete huvi Eesti turu vastu muutus märgatavalt suuremaks, kui 2012. aasta juunis sõlmiti koostöömemorandum Eesti Kaubandus-Tööstuskoja ja Läti Kaubandus-Tööstuskoja vahel. Pärast seda on toimunud mitu kõrgel tasemel äriforumit, kus on astutud samme ettevõtjatevahelise koostöö tugevdamiseks. Eestit on alati toodud Lätile eeskujuks. Nüüd võiks Eesti õppida naabritelt üht-teist asjalikku, kui Läti valitsuse poolt ettevõtluspoliitikasse sisse toodud parendused hakkavad tulemusi tooma.

1.3 Ülevaade läbiviidud VKE uuringutest Eestis käesoleva ajani

Väikeettevõtlus on riigi eksisteerimise alustalasid. Laiendades VKE definitsiooni piiriüleste maakondade ettevõtetele, viidates TNS Emori andmetele, jääb 98% Lõuna-Eesti ettevõtetest (koguvalim 9783 ettevõtet) ja 94% Põhja-Läti ettevõtetest (koguvalim 5479 ettevõtet)

isegi alla 50 töötajaga väikeettevõtete kategooriasse (TNS Emor, 2012). Märkimisväärne on Eesti valimis 38% ettevõtetest, kellel on vaid üks töötaja, Lätis vastavalt 7% (TNS Emor, 2012). VKE-de koguarv on Eestis ja Euroopa riikides sarnane, moodustades pea 97% kõikidest tegutsevatest ettevõtetest (SBA, 2013). Ettevõtlusel on industriaalühiskonnas oluline roll, millest sõltub riigi sotsiaalne ja majanduslik areng (De Woot, 1971).

VKE uurimusi on Eestis läbi viidud regulaarselt. Peamiselt keskendutakse tegevusvaldkonna põhistele, aga ka organisatsioonipsühholoogilistele küsimustele, ja enamjaolt kasutatakse kvantitatiivseid uurimisviise. Aktuaalseks temaatikaks on viimasel kümnel aastal saanud ka Eesti ettevõtete rahvusvahelistumine. Käesoleva ajani on suurima osa VKE uuringuid tellinud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (edaspidi EAS), mõnel määral ka Arengufond ja poliitikauuringute keskus Praxis. Viimase aja ühe mahukaima uuringu “Väike- ja keskmiste ettevõtete arengusuundumused” avaldas Praxis aastal 2012. Eesmärgiks selgitada välja, milline on ettevõtete strateegiline suunitlus, nende kasvutendentsid ja arengusuunad. Tähelepanu oli pööratud VKE-de rahvusvahelistumisega seonduvale temaatikale. Uuringust tulenevalt on Eesti väike- ja keskmiste suurusega ettevõtlusel mitu muret. Eesti siseturu piiratuse tõttu jääb keskpäraseks ettevõtete käive, mistõttu üritatakse (ja soovitatakse) seda kasvatada laienevate turgude arvelt (Praxis, 2012). Teiseks suuremaks probleemiks on oskustöötajate ja spetsialistide puudus, tänu kellele väikeettevõtted saaksid arendada oma tootmistegevust (Praxis, 2012). Olenemata riigi sekkumisest erinevate meetmete kaudu on kahjuks ettevõtete aktiivsus uute turgude vallutamisel jäänud kesiseks (Praxis, 2012). Aastal 2010 avaldas aga EAS koostöös Tartu Ülikooli, Tallinna Tehnikaülikooli ja EBS-iga “Eesti juhtimisvaldkonna uuringu”, milles tähelepanuväärne osa on pühendatud Eesti ettevõtete juhtimispraktikale. Projekt koosnes viiest erinevast alamuuringust, millest antud uuringu jaoks olulised on esimene ja teine alamuuring. Esimeses tehti juhtimisvaldkonna kvantitatiivne analüüs, milles osales 204 ettevõtet, ja teises tehti ettevõtete juhtimispraktikate kvalitatiivne analüüs, kus 11 ettevõtte tippjuhid osalesid poolstruktureeritud intervjuus, kahe fookusgrupi intervjuus osalesid 12 ettevõtte juhid. Kõik uuritavad ettevõtted baseerusid Eesti kapitalil. Uuringust selgusid järgmised tendentsid: ettevõtted teevad valdavalt **lühiajalisi plaane**, mis on eelkõige seotud finants- ja eelarveliste küsimustega, ning puudu jääb **ettevõtte tulevikunägemusest**. **Tagasihoidlik** on ettevõtete huvi ja motivatsioon rahvusvahelistuda. **Planeerimisel osalevad** peamiselt **omanikud ja tippjuhid**, vähesel määral

kaasatakse otsustamisprotsessi keskastme juhte. Juhtimisprotsessides ei arvestata ettevõtete tegevusvaldkonnast tulenevaid erinevusi, st **ettevõtteid juhitakse ühetaoliselt** (EAS, 2010).

Maailma majandust mõjutanud globaalne finantskriis aastatel 2007-2008 raputas Eesti majandusruumis eelkõige väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid. Mõlemad uuringud on tehtud pärast majanduskriisi, EAS uuring 2010 ja Praxise uuring 2012. Võib eeldada, et majanduskriisist saadud õppetundidest lähtuvalt tehakse hetkel vaid lühiajalisi plaane, kuid EAS pidas eriti kahetsusväärseks, et niivõrd suurt osa ettevõtjaid iseloomustab passiivsus ja kohati isegi ükskõiksus laieneda siseturult kaugemale. See võib pikemas perspektiivis osutada riigile kahjulikuks (EAS, 2010). EAS-i juhtimisuuring ei arvesta kahjuks aga väike-, keskmiste ja suurte ettevõtete käibe- ja töötajate arvu suurusest tulenevaid iseärasusi. Ettevõttes, kus on alla 10 töötaja, on organisatsioonistruktuur üldjuhul lihtne ja keskastme juhtide roll ongi erinev. Uuringus ei arvestata ka väikeste pere-ettevõtete juhtimisstiili erinevustega.

Ülemaailmse majandus- ja panganduskriisi järgselt hakkas Eesti otsima võimalusi ettevõtjate toetamiseks, mistõttu põhirõhk suunati ettevõtete ekspordi ja riiklike laenugarantiide ning toetuste süsteemi välja töötamisele (Arengukava “Eesti ettevõtluspoliitika 2008-2013”: 2008). VKE tähenduse mõistmiseks ekspordis tuleks vaadata statistikat. 2010. aastal oli eksportivaid VKE-sid kõigist ettevõtetest Eestis 12,8%, kuid nende ekspordimaht oli 76% kõigi ettevõtete koguekspordist (EAS, 2012). On loogiline, et riik on ettevõtluspoliitika peasuunaks võtnud ettevõtete rahvusvahelise konkurentsivõime tõstmise ja valmisoleku laieneda Eestist välja. Väga vähe on pööratud tähelepanu riiklike toetuste ja laenugarantiide temaatikale, sest ettevõtete rahvusvahelistumine, sh tootmise moderniseerimine sõltub väga palju omakapitali tehtavatest investeeringutest. Enamus VKE-sid on alarahastatud ja neil puudub rahaline võimalus oma ideede elluviimiseks või arendamiseks. Laieneda õnnestub VKE-l peamiselt tänu oma ärikasumile, mis on genereerunud tegutsemise aja vältel (EAS, 2013).

Lisaks EAS-ile on Eestis veel mitmeid professionaalseid ettevõtjate organisatsioone, näiteks Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon, Maksumaksjate Liit, Eesti Kaubandus-tööstuskoda, Tööandjate Keskliit jne, kelle eesmärgiks on tegeleda VKE-de oskuste, teadmiste ja konkurentsivõime tõstmisega. Ettevõtlusalase nõustamisega tegeleb ka Eesti Töötukassa. Seega eksisteerib väga lai valik nii teoreetilist kui ka praktilist abi pakkuvaid

tugiorganisatsioone ettevõtjale, kuid riigi toetuste süsteem ega laenugarantiide kava pole tänaseni saanud teoreetilisi ega praktilisi lahendusi (EAS, 2013).

Eesti ja Läti ettevõtluskeskkonda koos on uuritud väga vähe. 2012. aastal avalikustas TNS Emor uuringu, mille tellijaks oli ESTLAT piiriülese programmi projekt Delbi. Projekt Delbi tegeleb piiriülese ettevõtluskeskkonna analüüsi ja toetustegevusega. Uuringu eesmärgiks oli kaardistada ettevõtete piiriülese koostöö alustamise võimalusi ja puudusi. Valimi moodustasid 1-99 töötajaga ettevõtted Lõuna-Eestis ja Põhja-Lätis. Valimist jäi välja Riia kui pealinn, mis oma suurusega poleks andnud võrreldavaid tulemusi Eestiga, kus suurimaks linnaks valimis oli Tartu. Uuringust järelkus, et Läti ettevõtted (19%) turustavad mõnevõrra rohkem oma teenuseid ja kaupu piiriüleselt kui Eesti ettevõtted (11%). Läti ettevõtete huvi alustada piiriülest ettevõtlust on suurem kui Eesti ettevõtetel. Küsimusele, mis põhjusel naaberturul ei tegutseta, vastab 41% Eesti ettevõtjatest, et pole sellise võimaluse peale veel mõelnud (41%), Läti ettevõtjad pigem toovad välja keelebarjääri (23%) ja informatsiooni puuduse Eesti turu eripäradest (27%). Läti ettevõtjad on ka aktiivsemad informatsiooni hankijad, 51% küsitluteest on juba otsinud teavet naaberturul tegutsemise kohta (Eestis 23%) ja 79% firmadest vajaksid seda lähiaegadel (Eestis 41%). Üldiselt näitas uuring, et laienemisel Eestisse on Läti ettevõtete huvi ja aktiivsus alla 100 töötajaga ettevõtetes märgatavalt kõrgem kui Eesti ettevõtetel. Läti ettevõtted planeerivad oma tegevusi pikemalt ette ja tunnevad huvi konkreetsete tegevusvaldkonnapõhiste tegevuste vastu ning loodavad leida koostööpartnereid (TNS Emor, 2012). Uuringus tunti huvi, kas ettevõtetel on tegevuskava järgmisteks aastateks. Eesti väikeettevõtetest vastas jaatavalt 36% ja Lätis 59% (TNS Emor).

2. PEATÜKK: UURINGU EESMÄRK JA METOODIKA

Selles peatükis tutvustan uuringu eesmärgi ja metoodikat. Eraldi alapeatükis tutvustan intervjuueeritud ettevõtjaid. Ettevõtjate valimi koostamisel lähtusin TNS Emori uuringu andmetest. Valimi koostamisel sai oluliseks ettevõtte tegevusvaldkond: 22% ettevõtetest tegutseb hulgi- ja jaekaubandusvaldkonnas (TNS Emor, 2012), järgnesid tootmis- ja teenust pakkuvad ettevõtted. Määrav oli ka ettevõtete töötajate arv: SBA 2013 Estonia raporti kohaselt on 87% ettevõtetest mikro- ehk 1-10 töötajaga väikeettevõtted (SBA 2013).

2.1. Uuringu eesmärk

VKE-de uuringud on jäänud väga kitsalt Eesti territooriumile, püstitamata küsimust, kas piiriülene tegevus võiks klassifitseeruda ekspordi või laiendatud piiriülese majandustegevuse kategooriasse. Samas on eelnevad kvantitatiivsed uuringud tegelenud konkreetsete statistiliste näitajate võrdlemisega, mitte põhjuste otsimisega.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on kirjeldada Eesti VKE-de laienemisprotsessi Lätimaale: millised olid laienemise ajendid, kuidas seda planeeriti ja läbi viidi ning milline on tegevus praegu. Milliseid takistusi neil laienemisel oli, kuidas ettevõtjad nendest takistustest üle said, kas ise või kellegi abiga. Uurimuse käigus oleks oluline mõista, kuivõrd piiravad ettevõtjaid eelarvamused, teadmatus või varasemad enda ja tuttavate kogemused. Kuidas ületada laienemisel esile kerkivaid takistusi, arvestades asjaolu, et Baltikumi majandustsoon on küll sarnase ajalooga, kuid selgete demograafiliste erinevustega. Tulenevalt varasematest uurimustest on selge, et VKE-de aktiivsus on maakonniti erinev, samuti esineb erinevusi ettevõtete informeerituses. Lisaks on uuringute andmetel väike-ettevõtete innovatiivsus ning teadmisjahu üldiselt madal või puudub hoopis.

TNS Emori poolt läbi viidud Eesti-Läti ettevõtluskeskkonna uuringust selgub, et ettevõtlusaktiivsus suunal Läti-Eesti on tunduvalt suurem kui suunal Eesti – Läti, aga miks see nii

on? Milline on Eesti ettevõtete omanike arvamus piiriülese laienemise mõttekusest, kui väikeettevõtete tegevuse eesmärk sõltub nii palju omaniku arvamusel ja suunistest? Miks Eesti VKE-d ei planeeri oma tegevust piiriülesel laienemisel ette ja miks taustainfo kogumise olulisusse suhtutakse pealiskaudselt?

Uurimuse eesmärgist lähtuvalt püstitasin järgmised uurimusküsimused:

Millistel põhjustel laienevad Eesti ettevõtjad naaberturgudele, antud juhul Lätti?

Millised võiksid olla peamised takistused ettevõtjate piiriülesel laienemisel ja/või koostööl piiriüleselt?

Millised on ettevõtjate kogemused piiriülesest laienemisest lähtuvalt? Millised on edu ja ebaedu põhjused?

Millist kasu võiksid ettevõtjad saada piiriülesest koostööst ja laienemisest naaberturgudele?

Ettevõtete edukus lähiturgudel sõltub väga palju meeskonnast: tegevjuhist/koostööpartnerist/kolleegidest, kellega ühiselt alustatakse tegevust, lepatakse kokku eesmärgid ja töökultuur. Oluline oleks vaadelda, kuidas valisid Lätimaale laienenud ettevõtjad endale kohalikku personali ja kuidas nende tegevust hinnati. Varasematest uurimustest on teada, et ettevõtjad alahindavad sotsiaalsete võrgustike ja katusorganisatsioonide poolt pakutavat võimalust suhelda teiste ettevõtjatega, kasutada ära nende teadmisi ja kogemusi (EAS, 2010). Kas see väide iseloomustab ka küsitletud ettevõtjaid? Teame, et VKE kasvamine siseturul ja laienemine naaberturgudele sõltub nii materiaalsest, milleks on raha, kui ka mittemateriaalsetest ressurssidest, milleks on oskused ja teadmised.

Vastused püstitatud uurimusküsimustele aitaksid meil välja tuua VKE laienemisprotsessis põhjuste-tagajärgede omavahelisi seoseid. Praktilisema poole pealt: mida teevad edukad ettevõtjad vähem edukatest teistmoodi. Uurimusest saadavad teadmised aitaksid planeerida ettevõtlust toetavatel organisatsioonidel oma tegevuste ja kampaaniate sisu ning temaatikat. Ettevõtjatel paraneks teadmised, mis aitaksid säästa materiaalseid ressursse.

2.2. Metoodika

Andmete kogumiseks valisin poolstruktureeritud intervjuu, mis võimaldab intervjuueeritaval selgitada oma mõtteid avatult ja vabalt, tuginedes isiklikele kogemustele. Samas annab poolstruktureeritud intervjuu vabaduse kinni haarata intervjuueeritavate poolt vestlusesse toodud teemadest, kui need osutuvad uuringu eesmärgile oluliseks. Etteantud põhiteemasid oli kolm, intervjuu küsimustik oli konstrueeritud nii, et igale küsimusele oli võimalik anda väga laiapõhjaline vastus. Intervjuueeritavatel olid vabad käed, millised teemasid nad ise tahtsid või pidasid oluliseks puudutada. Puudusid konkreetsed ja suunavad küsimused. Intervjuu raamküsimustik on esitatud lisas 1.

Ettevõtete valikul osutus oluliseks eelnev kogemus tegutsemisel Läti turul; ettevõtte suurus Läti turul (kui näiteks Eestis tegutseval emaettevõttel oli üle 400 töötaja, aga Lätis tegutseval harul 200 töötajat, siis kuulus ta VKE definitsiooni kohaselt keskmise suurusega ettevõtte valimisse); omaniku ja tegevjuhi positiivne soov uuringus osaleda. Esmalt saatsin ettevõtjatele e-kirja, kus tutvustasin uuringu eesmärgi ja lisasin ka TNS Emori uuringu kokkuvõtete faili. Ettevõtteid, kellega uuringus osalemise teemal läbi rääkisin, oli kokku 12, millest viie juhid keeldusid osalemast, tuues enamjaolt põhjuseks ajapuuduse, aga ka arvamuse, et „mul ei ole midagi olulist öelda“. Seejärel leppisin positiivse vastuse andnud inimestega kokku intervjuu toimumise aja ja koha. 7-st intervjuust kolm toimusid Tallinnas, kaks Tartus ja kaks Riias. Kõik intervjuud, v.a üks, toimusid ettevõtete kontoris. Üks intervjuu ebaõnnestus, sest intervjuueeritav katkestas intervjuu isiklikel põhjustel, analüüsis on kasutatud kuue intervjuu materjale.

Enne intervjuu algust tutvustasin intervjuueeritavale uuringu eesmärgi ja palusin luba intervjuu salvestada. Rõhutasin andmete anonüümsust ning küsisin intervjuueeritavate nõusolekut erinevate tsitaatide kasutamiseks töös illustreerival põhimõttel.

Intervjuude pikkus oli 35 minutit kuni 1 tund ja 13 minutit. Edaspidi nimetan intervjuueeritavaid *intervjuueeritavad RP1...RP6* vastavalt intervjuueerimiste läbiviimise ajalisele järjekorrale.

Ajaliselt kõige pikema intervjuu andis respondent nr 3 ja kõige lühema intervjuu respondent nr 2. Intervjuud salvestasin digitaalselt, intervjuud transkribeerisin kohe intervjuu toimumise järgselt. Teostatud analüüsi üldpõhimõtted on esitatud peatükis 3.2.

2.2.1. Intervjueeritavate profiil

Uurimisplaanis püstitasin eesmärgiks selgitada, millised on ettevõtjate kogemused piiriüleses koostöös, kui kerge või keeruline on laienemine naaberturule, millised võiksid olla peamised takistused, kuidas neid ületada ja milliseks peetakse koostöö reaalselt kasu. Intervjuu viisin läbi ettevõtjatega, kes on tegutsenud Riias ja Lätis viimase kümne aasta jooksul.

Küsitletud kuus Eesti ettevõtete juhti ja omanikku tegutsevad hulgi- ja jaekaubandusvaldkondades, teenust pakkuvas konsultatsiooniettevõttes ja tootmises. Kõik ettevõtted tegutsevad Eestis tänaseni. Lätis on kontorid sulgenud kaks ettevõtet, millest üks on peatanud kogu tegevuse, teine ettevõtte teenindab Läti kliente Tallinnast.

Intervjueeritavate ja nende poolt juhitud ettevõtete lühitutvustus:

RP1 on hetkel Läti turul teenust pakkuva väikeettevõtte tegevjuht ja omanik, respondent ise on varem Lätis töötanud suure ettevõtte palgatöötajana, ettevõttes on kuus töötajat Eestis ja kaks Lätis. Käib Läti kontoris paar korda kuus.

RP2 on tertsiaarsektoris tegutseva väikeettevõtte tegevjuht, töötajaid on 15, Lätis tegutsenud ettevõtte tegevus on lõpetatud.

RP3 on tertsiaarsektoris tegutseva väikeettevõtte juht ja omanik, töötajaid üks, Lätis tegutsenud ettevõtte on lõpetatud, kuid kliente teenindatakse Eestist. Käib Lätis vastavalt vajadusele, minimaalselt korra kuus.

RP4 on tertsiaarsektoris tegutseva keskmise suurusega ettevõtte endine omanik ja praegune tegevjuht, töötajaid Eestis 350, Lätis ca 210. Käib Lätis üks kuni kaks korda kuus.

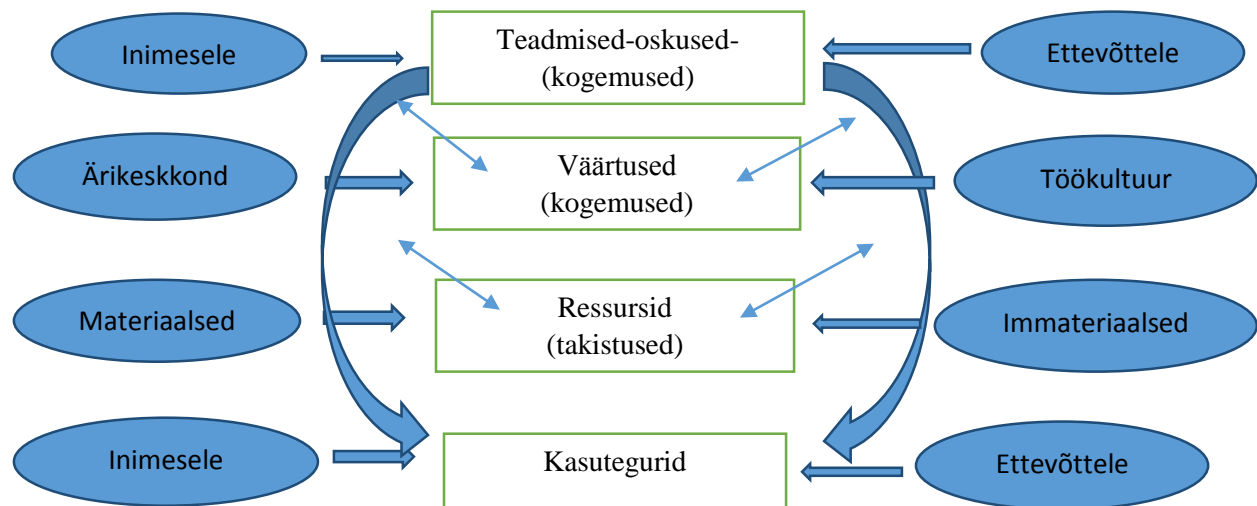
RP5 on tertsiaarsektoris tegutseva väikeettevõtte tegevjuht, töötajaid on Eestis kaheksa, Lätis kolm. Käib Lätis üle nädala, üks kuni kaks päeva kohal.

RP6 on keskmise suurusega tootmisettevõtte tegevjuht, töötajaid Eestis 60, Lätis 2. Käib Lätis üle nädala kaks kuni kolm päeva kohal.

3.PEATÜKK: ANALÜÜS JA ARUTELU

3.1 Analüüs ja arutelu

Andmete töötlemiseks kasutasin sisuanalüüsi, lugesin intervjuude protokolle korduvalt ja kuulasin hoolikalt üle ka helisalvestusi. Märkisin üles intervjuueeritavate läbivad kogemused ja emotsioonid, seda nii ettevõtjana kui inimesena. Alustasin avatud kodeerimisega, pärast iga lugemist tekkis juurde uusi koode, mistõttu kontrollisin ja parandasin ka eelnevaid koode. Kui kõik protokollid olid kodeeritud, kontrollisin üle koodid ja kasutasin telgkodeerimist, et tuua välja põhikategooriad ning seotud alamkategooriad. Analüüsi tulemuste põhjal tekkisid järgmised kategooriad: 1) teadmised-oskused-kogemused (enne laienemist, laienemisel ja pärast laienemist); 2) väärtused: mikrotasandil töötajate ja koostööpartnerite töökultuur, makrotasandil ärikeskkonna kultuur ja eripärad; 3) laienemiseks vajalikud vahendid ehk ressursid ja 4) piiriülese koostöö võimalikud kasutegurid. Andmete analüüsis tekkinud põhikategooriate ja alamkategooriate kirjeldus ja nende omavahelised seosed on kujutatud järgmisel joonisel:



Joonis 1. Kategooriate ja alamkategooriate omavahelised seosed. Autori koostatud.

Analüüsitavateks teemadeks kategooriate kaupa on:

- a) inimeste teadmiste hulk ja oskus kasutada kogemusi, mis on vajalikud strateegiliste otsuste tegemiseks (kategooria: *TEADMISED-OSKUSED*)
- b) inimeste tähelepanekud ärikultuuri ja ettevõtluskeskkonna eripäradest ning stereotüüpide kasutamine nendele hinnangute andmisel (sildistamine) (kategooria: *VÄÄRTUSED*)
- c) omaniku otsustav roll ettevõtte arengus (kategooria: *TEADMISED-OSKUSED, RESSURSID*)
- d) materiaalsed ja mittemateriaalsed vahendid kui takistus edasipürgimisel (kategooria: *RESSURSID*)
- e) omandatud kogemuste mõju ettevõttele ja inimesele endale (kategooria: *KASUTEGURID*)

Järgnevalt esitan analüüsi teemade lõikes, selgitades vastavalt joonisel 1 näidatud kategooriate ja alamkategooriate omavahelist seost ja andes püstitatud uurimusküsimustele vastused käsitluse lõpus kokkuvõttes tabelis.

Inimeste teadmiste hulk ja oskus kasutada kogemusi, mis on vajalikud strateegiliste otsuste tegemiseks

Intervjuudes oli üheks läbivaks teemaks oskus kasutada piiriülesel laienemisel erinevat liiki teadmisi ja kogemusi. Vaieldamatult kõige suurem ja mahukam kategooria kannab nime *TEADMISED-OSKUSED-KOGEMUSED*, mis omakorda jagunes vastavalt tulemustele veel kaheks alamkategooriaks: inimese enda teadmised ja kogemused ning ettevõtte teadmised ja kogemused. See põhikategooria moodustas seoseid ka mitmete teiste kategooriatega, näiteks laienemisest saadud kogemused on uuteks teadmisteks nii ettevõtjale kui ka ettevõttele. Samuti ärikeskkonna eripäradest tehtud järeldused tõstavad teadmiste hulka nii inimesel endal kui ka ettevõttel. Selle teadmise baasil on lihtsam hiljem otsustada, kuidas käituda või tegutseda. Eelnevad kogemused võimaldavad inimesel kasutada ära oma spetsiifilisi oskusi uues ettevõttes või olles ise ettevõtjana samasuguses situatsioonis. Ressursside kasutamisel on oluliseks oskuseks mittemateriaalsete ressursside ehk teadmiste ja oskuste kui vahendite kogumine, haldamine ja

kasutamine. Iga protsess, k.a piiriülene laienemine, lisab inimesele teadmisi ja kogemusi, mida hiljem on võimalus uuesti kasutada.

Ettevõtte jõuab oma arengus faasi, kus selleks hetkeks kogunenud teadmistest ja kogemustest lähtuvalt otsustatakse laiendada oma tegevust riigisiselt või riigist välja (Hamilton & Vinnell, 1999). Mida suurem on teadmiste ja kogemuste pagas, seda kergemini **julgetakse** vastu võtta ka otsus **luua ise firma** ja **laieneda** (McDougall & Oviatt, 1994).

Kõik intervjuueeritavad olid eelnevalt mingil määral teinud koostööd Lätis tegutsevate firmadega. Hea kogemuse andis Riias toimuvate messide külastamine, kus kohtuti sama tegevusvaldkonna ettevõtetega ja omandati seeläbi infot naaberturul toimuvast. Innustavalt mõjub ettevõtlusega alustamine neile, kellel on olemas eelnevad töökogemused Lätis. Üldjuhul on Lätis töötatud mõne teise Eesti ettevõtte palgatöötajana, tegevjuhina või juhatuse liikmena.

„Ütlen oma näitel, mina sellepärast, mina otsustasin nii, et läheme Riiga, sest ma natuke teadsin seda kohta, mõtlesin et ma kasutan ära oma teadmisi“ (RP1)

Intervjuudest selekteerus välja ka teatud seaduspära, mille alusel jagunesid ettevõtete laienemismotiivid järgnevalt: omandati **unikaalne bränd**, mille esindamiseks saadud müügiõigused kehtivad üle Baltikumi; tekkis **partnerlus**, mille järel moodustati ühisfirma, või tingis **kliendi vajadus** pakkuda teenust või toodet ka Lätis.

„me olemegi läinud Lätis seda teed, et esimesed partnerid, kellele me kaupa müüisime üheksakümmend viis, üheksakümmend kuus, üheksakümmend seitse, siis kui me saime ... 'esindusõiguse endale Baltikumis, siis me tegime lätlastega ühisfirma“ (RP4)

Ootuspäraselt selgus ettevõtjatega vesteldes, et laienemisele eelnenud perioodil taustauuringud sihtriigi kohta puudusid ja eelnevad teadmised selle riigi ärikeskkonna eripäradest olid samuti kesised (Busenitz & Barney, 1997). Selle, et Eesti ettevõtjatel puudub äristrateegia ja plaan, ning mitte ainult rahvusvahelistumiseks, on oma uuringutes ära märkinud nii Praxis, TÜ, TTÜ kui ka EBS (2010, 2012, 2013) ja see selgus ka piiriülese ettevõtluskeskkonna uuringust (TNS Emor, 2012). TNS Emori uuringust lähtuvalt ca 77% Eesti ettevõtetest ei ole infot küsinud ega uurinud oma toodete või teenuste turundamisvõimaluste kohta Lätis (TNS Emor 2012).

„ja asutasin firma ja läksin edasi Lätti, ja kõik see Marketingi Instituudi need ostu- ja müügi kursused said siis alles pärast võetud“ (RP3)

Küsimustele, kuidas hangitakse taustainfot oma tegevuse planeerimiseks, vastati erinevalt. Peamiseks andmekogumismeetodiks on info saamine tegevusvaldkonna põhistelt üritustelt, ära mainiti ka kontakte partnerite ja konkurentidega, kellega jagatakse teatud määral olulist taustainfot, näiteks rendihinnad, käibe numbrid jne.

„Põhimõtteliselt, ikkagi ütleme nagu teiste ettevõtjate või meie enda eelnevatest kogemustest“ (RP2)

Tavaline on, et Eesti erialaspetsialistide rotatsioon ettevõtetes võimaldab ettevõtjal alati olla kursis ka konkurentide tegevusega.

“X oli selles samas keskuses enne (...) brändi kohtadega ja sealt oli meil päris konkreetne info, mis on müügi numbrid, mis moel isegi, a la isegi turundus- reklaami võimalused on” (RP2)

TNS Emori küsitluses kordub sama trend, et ettevõtjatele on peamiseks infoallikaks sõbrad ja tuttavad. Eestis vastavalt 15% ja Lätis 34% küsitletutest saab infot turustamisvõimaluste kohta äripartneritelt või tuttavatelt (TNS Emor, 2012). Nende muljeid ja kogemusi võetakse aluseks otsuste tegemisel või arusaamade kujundamisel.

„Et siis selle ajal just ühel äripartneril oli infot, et seal on saadaval ka mingisugused pinnad mis meile võiksid sobida“ (RP3)

Eestlastest kogukond Lätis on suhteliselt suur. Kahjuks kasutatakse seal liikuvat infot ning know-howd ära vaid valikuliselt. Intervjuudest selgus, et ettevõtjad osalevad erinevate organisatsioonide ja klubide tegevuses vähe ning peamiselt leitakse, et sellel ei ole mõtet, sest see **ei too** ettevõtjale realselt mingit **kasu**. See tendents kajastub ka Praxis 2012 uuringus. VKE-de jaoks ei ole kuulumine Lätis näiteks kohalikku kaubanduskotta eriti oluline:

“püüdsime ka kasutada, aga nii kaugele veel ei jõudnud, et oma asjadega oli nii palju tegemist eksju” (RP2)

Praxise 2012. aasta uuringus ei küsitud VKE-delt, kas erialaliitudesse või katusorganisatsioonidesse mitte kuulumise põhjuseks võiks olla nende poolt kehtestatud liikmemaksu suurus. Väikeste ettevõtete jaoks on iga kululiik oluline ning võib-olla ei raatsita just materiaalsetel põhjustel liituda ettevõtete katusorganisatsioonidega. Sihtkoha riigis on neid

kindlasti mitu ja kui ei ole võimalik aru saada, millisesse nendest oleks mõtet kuuluda, ei ühineta mitte ühegi.

„ja nii kaua kui mul inimene seal oli, käisin nendel seminaridel ka, oli huvitav aga pärast kui ära kadus, ja siis seal tuli mitusada latti seda liikmemaksu ka maksta, ja mõtlesin siis et jäi see...”
(RP3)

Viise, kuidas ettevõtja võiks oma teadmiste baasi laiendada, on seega mitmeid, intervjuudest tuli välja, et neid võimalusi kasutatakse tegelikult ära minimaalselt. Enne tegutsetakse, saadakse kogemus ning alles seejärel kinnistub teadmine, kas tegemist oli eduka või ebaeduka tegevusega:

„Enamus negatiivseid kogemusi seondub enda tehtud vigadega, mis on tulenenud kultuurilisest taustast või asjaolust, et asju on proovitud teha varasema kogemuse järgi” (RP5)

Intervjuude põhjal välja toodud näidetest on näha, et inimeste isiklikud kogemused mängivad otsustamisel tähtsat rolli kui teadmised või nende kontroll. Ettevõtjad olid oma oskusteadmiste kirjeldamisel väga enesekindlad, põhjendades, et nad on oma ala eksperdid. Isegi kui teenusel või tootel puudub rahvusvaheline taust, usutakse kindlalt, et ettevõtte on Läti turule oodatud ning vajalik. Ettevõtjad on nõus võtma julgelt riske isegi ilma sihtturgu läbi uurimata.

Inimeste tähelepanekud ärikultuuri ja ettevõtluskeskkonna eripäradest ning stereotüüpide kasutamine nende hinnangute andmisel (sildistamine)

Järgmise suurema kategooriana selekteerisin intervjuudest välja kõik, mis oli seotud erinevate ettevõtluskeskkonda ja ärikultuuri puudutavate *väärtushinnangutega*. Nendest omakorda tekkisid järgnevad alamkategooriad: mikrotasandil *lätlaste töökultuur* ning makrotasandil *ärikultuur*. Mõlemal tasandil leidis intervjuudes probleemseid olukordi, mille kirjeldamisel lähtuti hinnangu andmisest ja sildistamisest. Väärtushinnangute kategoorial on tugevad seosed *teadmiste-oskuste-kogemuste* kategooria alamkategooriatega *inimene-ärikeskkond* ja *inimene-töökollektiiv*. *Teadmiste-oskuste-kogemuste* ja *Väärtuste kategooria* omavahelisest seosest tingitud puudused jagunevad omakorda kahte põhirühma, millest esimene on seotud **mõttemaailma, väärtuste ja töödistsipliiniga** ning teine töö eest küsitava rahalise kompensatsiooni suurusega (Hambrick &

Mason, 1984). Arvestades **ettevõtjate vähest kogemust naaberturul saavad tööle värvatavad ära kasutada nende teadmatust** (Cardon, 2003).

Hinnangute andmisel lähtusid intervjueeritavad võrdlusest Eestiga. Eestis omandatud kogemused ei pruugi anda Lätis suuri eeliseid, kui neid ei ole eelnevalt kontrollitud või testitud. Cardoni ja Stevensi (2004) järgi oleneb ettevõtte edukus sellest, kuidas lähenetakse võtmepersonalile, kui oskuslikult organiseeritakse töökultuuri ja milliseks kujunevad töötajatevahelised suhted kollektiivis. Inimeste eelnevad teadmised ja kogemused organisatsioonikultuuri tähtsusest võimaldavad alati luua edukaid kollektiive.

Ärikeskkonda kirjeldasid ettevõtjad peamiselt kriitiliselt, erilist tähelepanu pälvis maksupoliitika, aga ära mainiti ka keskkonna korruptiivsus. Olulisem osa puudutas kohalike ettevõtete maksudest kõrvale hoidumist, sealhulgas eriti käibemaksu vältimist, mis tekitab peamiselt probleeme ettevõtete konkurentsivõimelisele hinnapoliitikale.

*„mina näen küll, seal et see oma riigi petmine ei ole sugugi nagu probleem, üritatakse maksude pealt petta ja ka muu selline **äriklüüma tundub selline**“ (RP6)*

Ettevõtte, kes maksab kõik riigimaksud alates käibemaksust ja lõpetades kinnisvara ning automaksuga, peab arvestama suure maksukoormusega, mis mõjutab vaieldamatult toodete ja teenuste lõpphinda. See ettevõtte, kes makse ei maksa, saab oma tooteid müüa selle võrra odavamalt ning neid peetakse üldjuhul turu manipulaatoriteks.

„konkurents on suur ja seadusandlus ka teistpidi ei suuda vältida sellised olukordi, kus tulevad sellised suslikud, otseses mõttes, ja teevad hinna odavalt, ja noh loomulikult mingit kvaliteeti ei taga“ (RP1)

Maksude maksmisest kõrvale hoidmine peadib ettevõtete sulgemisega, mille tulemusel kaotajaks on riik maksmata maksude näol ja koostööpartnerid tasumata arvete näol. Samale aadressile, samasse tehasesse või tootmisüksusesse luuakse uus firma, kellele müüakse pankrotipesast tootmisvahendid ning ettevõtte jätkab tegevust praktiliselt ilma suuremate tõrgeteta.

„meil on üks klient kellel on kolmas firma nüüd“ (RP6)

Ärikeskkonda kirjeldades mainiti ära korruptiivset käitumist nii ettevõtete partnerite poolt kui ka riigile alluvates institutsioonides. Eesti ja Läti ettevõtluskeskkonna korruptiivsusest on

räägitud palju laiemalt. Üllatavalt ei saanud intervjuueeritavatelt see teema üldse niivõrd ulatuslikku käsitlemist, kui oleks võinud eeldada.

„Oleme legaalne firma, me maksame makse, ja ma ei hakanud üldse nihverdama, kui mulle nagu pakuti et sisse saada siis tuleb ühele natuke pista ja teisele, ütlesin et kui ei saa, siis ei saa“ (RP3)

Arvestades Eesti VKE investeeringu mahte rahas, siis need ei ole niivõrd suured, et oleks arvestatud sellega, et kontor peab olema parimas asukohas ning ettevõtte juhil peavad olema teatud staatusesümbolid, mis toetavad ettevõtte soliidset kuvandit ning peavad jätma mulje, et tegemist on tugeva partneriga. Oli intervjuueeritavaid, kes neid ärikeskkonna kultuurilisi iseärasusi aga oli kogenud.

„kui minna Lätis v Leedus objektile, siis ehitusobjektile, siis vaieldamatult alati tunneb kõige mõjuvõimsama inimese ära oma riietuse või auto või mis iganes asja järgi“ (RP1)

Ärikultuuri küsimused on tihedalt läbi põimunud juhtide väärtushinnangutega. Ei piisa ideaalsest tootest ega teenusest, kui neid väärtusi ei kanna edasi lojaalsed ja motiveeritud töötajad. Kõik intervjuueeritavad rääkisid oma kogemustest kohalike töötajatega, tuues välja üldjuhul rohkem negatiivseid kui positiivseid aspekte.

“sest kohalikega läheb alati lisa aeg, ja ütleme nii et arusaad, et hea uudis ei ole alati hea uudis, ja vastupidi” (RP1)

Neid negatiivseid hinnanguid räägitakse edasi lähtuvalt oma subjektiivsetest kogemustest ning on oht, et kuulajad üldistatavad need kogu Läti ärikeskkonnale või antud juhul rahvusele.

“vene seltskond, ma ei tea ma arvan et on ka venelasi kes töötab ja töökaid, töötab palju ja edukaid, aga üldmassina tundub et Lätis tahetakse rohkem puhata töö kõrval” (RP6)

Need ettevõtjad, kelle äri Lätis oli lõppenud, tõid kohalike juhtide tööstiili kirjeldades välja vaid puudusi ja viitasid omavahelisele keerulisele koostööle. Ainult üks ettevõtja kuuest ei sildistanud Läti kollektiivi.

*„Läti personal ongi selline, et kui ülemus on kohal siis **võibolla tehakse tööd**, kui keegi sealt ära läheb, kes nagu seda asja kontrollib või juhib siis võib ka jalgu liigutada laua all või tooli peal“ (RP6)*

Läti juhtidele on intervjuueeritavate arvates oluline jätta mulje oma professionaalsusest väliste staatusesümbolite abil. Selline käitumine on Eesti ettevõtjale võõrastav, tekitab imestust ja halvakspanu.

„kui mina sinna läksin siis tema oli direktor ja mina olin peainsener, no sa tead ju küll kuidas need asjad käivad“ (RP3)

Lätlaste ebareaalsed palgaootused on üheks põhjuseks, miks probleemid kohalike juhtide leidmisega lõpevad Eestist juhi lähetamisega Lätti, seletasid intervjuueeritavad. Sellest on aga vähe kasu, sest põhimõtteliselt ei orienteeruta nii kohalikes palgatasemetes kui ka muudes töölepinguga seotud juriidilistes nüanssides.

“alguses ma nägin ka, et küsitakse suuremat palka ja olen niinimetatud natsalnik ja iga lihtsamat tööd ma ei tee” (RP6)

Läti demograafilised ja tööhõivet puudutavad probleemid on mõneti sarnased Eestiga: elanikkond vananeb, väljaränne on endiselt kõrge ning puudus on vajalikest erialastest tippspetsialistidest primaar- ja sekundaarsektoris. Kõik need keskkonnategurid panevad ettevõtja keerulisse olukorda ning haruldane pole ka see, kui eelnevalt planeeritud investeeringud personali tuleb ümber hinnata.

“kuna meil ei ole nii suur firma, et inimesi sujuvalt vahetada ja asendada, olime ootamatus seisus, kus pidime leidma uue inimese, see uus inimene ei olnud aga jälle kõige õigem” (RP2)

„valdkonnas on selliseid alasi, kus inimesi ei ole päevast päeva tööle võtta, peab nagu pidevalt ennast kursis hoidma teemaga“ (RP1)

Need inimesed, keda soovitakse tööle võtta, küsivad liiga palju raha või loobuvad mingil hetkel juba värbamisprotsessi ajal, mistõttu tuleb oma võimalused ümber hinnata ja võtta tööle asendustöötaja, kes ei rahulda lõpuks kõiki ootusi.

„ma tahtsin ühte lätlast, aga ta tahtis liiga palju raha, ma võibolla sellega läksin, et pakkusin talle liiga suurt palka, mis ta nõudis, natuke sai alla, aga kulud olid hulga suuremad kui ta lõpuks müüs“ (RP3)

Läti peamine demograafiline erinevus Eestist ilmneb rahvusliku koosseisu võrdlemisel. Läti 2011. aasta rahvaloenduse andmetel oli pealinna Riia etniline koosseis järgnev: 46% lätlast, 29

40% venelasi ja 14% muust rahvusest inimesi (suurimad etnilised rühmitused: ukrainlased, valgevenelased ja poolakad). Ettevõtte, kes soovib tegutseda tertsiaarsektoris ning soovib oma kaupa või teenust turustada otse jaekaubandusvõrku, peab arvestama kakskeelse elanikkonnaga oma turundusplaanis. Sealsete äriühingute väga tugev seos idanaabritega on see, miks Lätis on olulise tähtsusega just välised staatusesümbolid (EIA 2011: lk. 31).

Venelane, skandinaavlane, eestlane, lätlane – on lai valik erinevaid omistatud stereotüüpe, millega kirjeldatakse suhtlemispraktikas tekkinud muljeid ning kogemusi. Need kanduvad üle ka tavavestlusesse, hinnangute andmisel ei rõhutada isikuomadusi, vaid need seotakse rahvusliku kuuluvusega. Oht on selles, et sildistamise tulemusena tekivad kategooriad, mida omistatakse konkreetsele etnilisele kogukonnale, mitte konkreetsele indiviidile (näiteks „lätlased *ei oska töötada*“), ning sellise üldistuse tulemusena tekib kuulajal mulje, et Lätis tööd ei tehtagi. Ettevõtjad, kes Lätis tegutsevad, satuvad ise samuti nõuandjate ja konsultantide rolli, kui järgmised sõbrad või tuttavad soovivad tagasisidet või arvamust, kuidas Lätis edukalt tegutseda. Sellisest subjektiivsest hinnangust lähtuvalt hakatakse juba enne tegutsemise alustamist Lätis värvatavasse personali suhtuma suure eelarvamusega.

Omanikul on otsustav roll ettevõtte arengus

See teema on tugevalt seotud kahe põhikategooriaga *teadmised-oskused-kogemused* ja *ressursid (immateriaalsed)*. Kuna kõik intervjueritavad olid esindatud ettevõtete omanikud, juhid ja äriideede autorid, siis oli intervjuerides tugevalt tunda nende isikute enesekindlus ja edu saavutamise vajadus. Arvestades tehtud otsuseid, on kõik ettevõtjad väga riskijulged ja neil on tugev kontrollkese. Ettevõtjate isikuomadused, nagu riskijulge ja enesekindlus, jagunesid *mittemateriaalsete ressursside* alamkategooria alla. Riskijulge suunab tegudele, tänu millele omandatakse uusi kogemusi, mis kuuluvad juba *teadmiste-oskuste-kogemuste* kategooria alla.

Eesliini ešeloni teooria väidab, et organisatsioon on tulemus oma juhi väärtustest ja kognitiivsest teadvusest (Hambrick & Masoni, 1984). Seega iga juht, nii siin- kui sealpool piiri, mõjutab ettevõtte väärtuspõhist tegevust. Tööhuvi motiveerimisel on **ülioluline võtta arvesse kohalikku keskkonda ja kultuuriruumi** (M. Vadi, 1996). **Töötajate ja omanike väärtushinnangud peavad olema sarnased** selleks, et maksimeeritaks töö ühise eesmärgi nimel (Cable & Judge, 1996). Intervjuude käigus selgus, et isegi kui juhtimine oli usaldatud kohaliku tegevjuhi hoolde, kontrollis Eesti omanik (või tegevjuht) igapäevaselt ettevõtte tegevust. Viis

intervjueeritavat kinnitasid, et kogu laienemisprotsessi vältel kontrollisid nad Läti üksuste tegevust,

„kas just iga päev aga paar korda nädalas, aga Riias kohal käin üle nädala, no vahel üle kahe nädala ja korraga nii üks kaks päeva järjest“ (RP5)

ning selles väljendub ehk **omaniku kontrollkese** ilmselt kõige paremini (Vecchio, 2003).

„no varem on ikka neid aastaid olnud kui ma olen kolm päeva nädalas seal ja nädalavahetuseks tagasi tulnud“ (RP6)

Seega juhitakse paralleelselt ettevõtet nii Eestis kui ka Lätis. Strateegilised otsused, nii oma ettevõtte arengu kui ka edasise tegevuse osas Lätis, võetakse vastu ainuisikuliselt.

„kõik sammud on tehtud nii, Baltikumi värvikirevus ehk koloriit, on iga kogemus kuidas läheneda kultuurile, see on kõik on siia kaasa võetud, kuna mina ise seda kontseptsiooni nagu arendan ja kõik poed on minu enda tehtud, siis poe enda keskkonnas on kõiki neid asju nagu arvesse võetud“ (RP4)

Nõrgale või isegi puudulikule planeerimisprotsessile on tähelepanu juhitud erinevates juhtimisuuringutes. Juhid lähtuvad otsuste tegemisel minevikukogemustest, võtmata arvesse keskkonna ja turu muutustest tulenevaid mõjusid (EAS, 2010). Kahjuks ebaõigelt langetatud otsustel võivad olla aga ettevõtte jaoks möödapääsmatud tagajärjed:

“me hindasime seda asukohta Riia vanalinnas sarnaselt sellele, mis meil on üks asukoht on Tallinnas /.../ külastatus jäi oodatust ikkagi väiksemaks /.../ lõpetasime lõpuks poolteist aastat hiljem” (RP2)

Keegi ei eelda, et ettevõtjast saaks kohe sihtturul spetsialist või professionaal. Samas jääb intervjuudest mulje, et need ettevõtjad, kes mingil põhjusel olid ebaõnnestunud, ei soovinud seda ebaedu isiksustada ega võtta vastutust enda tegevuse osas. Lihtsam oli lükata ebaedu põhjus Läti töötajate või vildaka ärikeskkonna süüks.

“kuna ma seda ala väga hästi tean, siis paljudes asjades ma olin nagu üle ka mida pakkuda ja võibolla sellel müügimehel jäi sellest puudu ka, siis minu käest küsis” (RP3)

Laienemisel Lätti luuakse üldjuhul uus juriidiline isik ja klassikaliselt moodustatakse ettevõttele struktuur ning otsitakse juhtkond. Intervjuudest selgus, et Eesti ettevõtjate arvamus Läti üksuse juhtimise usaldamisest eestlase või lätlase hoolde erinevad üksteisest ning lähtuvad peamiselt maailmavaatelistest põhimõtetest ja soovitud töökultuuri tagamisest. Eestist **saadetud juht saab paremini aru emavõtte väärtustest** ja eesmärkidest, sest neid ühendab ühine kultuuriruum, samuti peaks ta tagama efektiivse töökultuuri. Selliselt toimides lähtutakse ettevõtte Eestis asuva juhtkonna (paljuskil ka omaniku) **mugavustsoonist**, mitte aga nii palju ettevõtte enda efektiivsusest või püstitatud eesmärkidest. Mida suurem on ettevõtte, seda keerulisem on kehtestada ühine väärtustel põhinev töökultuur. Omaniku enesekindlus väljendub antud uurimuses ehk kõige teravamalt siis, kui kirjeldatakse suhteid töötajatega. Kohaliku kultuuri eripäradega ei arvestata vajalikul määral ja see tekitab kõige rohkem arusaamatusi.

Materiaalsed ja immateriaalsed vahendid takistusteks edasipürgimisel

Ühise põhikategooria *ressursid* alla jagunesid lisaks kaks alamkategooriat, milleks on nii *materiaalsed* ehk rahalised kui ka *mittemateriaalsed* ehk teadmised-õskused. *Mittemateriaalsed* ressursid moodustavad otsesed seosed põhikategooriaga *teadmised-õskused-kogemused*. Intervjueeritavad kirjeldasid piiriülese laienemise takistusi pigem läbi rahaliste kui mitterahaliste ressursside piiratus. *Teadmiste-õskuste-kogemuste* ehk *mitterahaliste ressursside* piiratus avaldus üldises arutelus. Piiriülene laienemine ei ole võimalik ilma raha ja teadmisteta, mistõttu on see ettevõtjatele vägagi oluline teema.

Viis intervjueeritavat kinnitasid, et laienemisotsus Lätti, koos selleks vajalike investeeringutega **oli/on rahastatud vaid ettevõtte enda kapitalil**. Paljudele ettevõtetele on laienemisel kasutatav ressurss enda teenitud kasum või säästud (EAS, 2013). Enamus VKE-sid teevad laienemisotsuse vastavalt oma kogutud kasumile (Eestis reinvesteeringut kasum maksustatud 0 tulumaksuga, dividendide väljamaksmisel makstakse tulumaksu 21%), seega riskitakse paljuskil inimeste enda isikliku rahaga. Ainult üks ettevõtja andis intervjuu käigus mõista, et erinevatel perioodidel on nad kaasanud lisafinantseeringuid erinevatelt pankadelt. Lootusele, et äri on edukas ja läheb soovitud moel käima, on ebameeldiv, kui tekivad tagasilöögid sellistel olulistel teemadel nagu ettevõtte tegevuse rahastamine või finantsilise jätkusuutlikkuse tagamine.

“see alustamine võttis ikka metsikult ressursse, niisugune investeering oli et siiamaani saan ma oma isikliku raha tagasi” (RP3)

Huvitav on see, et rahaliste ressursside kasutamine Eesti piires ei pruugi ettevõtjate arvates olla optimaalne või piisavalt taaskasumlik ja taas kord vaadatakse Riia suunas:

„Tartu tundus ikkagi nagu väike ja sellise teistsuguse suunitlusega, üliõpilaste ja sellise noorema publikuga kui meile sobiv oleks, et siis Riia tundus väga ahvatlev kus edasi proovida“ (RP2)

Intervjueeritavad annavad selliseid hinnanguid (*tundub, tundus, mõtlesin* jne) korduvalt, kui täpsustavate küsimuste alusel tekib hiljem arutelu, siis selgub, et oma toote või teenuse sihtrühma kaardistamist ei olegi tehtud. See, et ettevõtteid julgevad võtta finantskohustusi ilma, et omataks kognitiivset sidet oma sihtrühmaga või planeeritakse neile sihipärane tegevus, on seletatav omanikke iseloomustava riskijulgusega (Vecchio, 2003). Intervjueeritavad ettevõtjad aga üldiselt ei tunnustanud väga selgelt teadmiste ja kogemuste kui vajalike (ja rahaliselt võrdväärsete) ressursside tähtsust ja kasumlikkust. Ühe erandiga:

„igal rahval on oma kultuur ja oma kultuurilised väga unikaalsed eripärad, {...} ja majandus on kultuuri osa, siis me läheme igasse riiki sisuliselt nagu alguses hankima infot selle kultuuriliste eripärade osas ja kui need kultuurilised eripärad on selgeks tehtud või tajutud, siis võib hakata nagu mingil hetkel ka ettevõtlusega tegelema, et võib selle seemne mulda külvata ja saada pildi kohalikust kogukonnast, ükskõik mis linnas, ja siis saada luba käia seda seemet kasvatamas, seal ei ole üldse juttugi sellest et paned seemne ja tuled kohe vilja lõikama“ (RP4)

Küsimusele, kas teie ettevõtte tegi enne Läti laienemist eeltööd, vastati üldjuhul eitavalt, kuid lisati täpsustuseks kohe, et **vajalik eelteadmine turust oli koostööpartneril**, Läti aktsionäril või palgatud töötajal.

“mõned inimesed tollest firmast tulid meile üle ja algpäevadel nad alustasidki seda tegevust” (RP6)

Teadlikku tegevust ja eelnevat sihtturu analüüsi ei maininud ükski respondent ja seda toetab ka TNS Emori ettevõtluskeskkonna uuring, et laienemiseks või uue turu vallutamiseks vajalikku eeltööd, alustades oma sihtrühma kaardistamisest üldiselt ei tehta.

„me tahtsime ka oma brändiga tõesti minna, aga see ei ole sugugi lihtne, selleks peab aastaid töötama“ (RP6)

Peamiseks takistuseks on ka ettevõtjate enda liialt **optimistlik sisetunne ja lootus**, et Läti turg on sarnane Eestiga. Neid sarnasusi võetakse suures osas ühiselt tänu lähiminevikule ning eeldataksegi, et riigi areng pärast Nõukogude Liidu lagunemist on suures osas ühesugune. Tähelepanuta jäetakse aga Läti NSV demograafilised iseärasused 1990-ndate aastate alguses, kus peaaegu 80% erasektoris tegutsevatest ettevõtjatest olid **vene keelt kõnelevad kohalikud**, kellel puudus avalikus sektoris võimalus karjääri teha, mistõttu nad suunduski eraäridesse (EIA 2011: 31).

„aga lätlased on siin kusagil jälle vahepeal, ja kindlasti vene bisnesmenid ja vene oligarhid ja ka vene intelligents toob sinna oma sellist touchi, sellesse riiki, mida meil on vähe,“ (RP4)

See nüanss on kahjuks ettevõtjatel esialgu märkamata jäänud ning hilisemas arengufaasis tuleb teha vajalikke **ümberkorraldusi nii oma suhtumises kui ka sihtrühmale orienteerituses**. Üldjuhul ei kirjeldata sihtrühma läbi konkreetsete rahvuste või rassiliste iseärasuste (see toode sobib vaid eestlastele või sakslastele), vaid ikkagi väärtuste, kvaliteedistandardite ja toote omaduste kaudu. Tähelepanuvääriv on Eesti ettevõtete juures sellel, et kes on endale saanud brändi esindusõiguse Baltikumis, ei ole enda sihtturu ülevaadet mujal kui Eestis ning ei oska seda ka defineerida või välistab mingi osa sihtrühmast hoopis, sh Eestis:

“ER: ütleme nii et meil Eestis on venelastest kliente oluliselt vähem kui eestlastest kliente, selles

HL: aga miks ?

ER: venelaste maitse on teistsugune, naerab...“ (RP2)

Ettevõtete kogemustest välja selekteerunud ärikultuuri eripärade mittemõistmine või tahtmine mitte neid mõista on ettevõtjate arengu seisukohalt kindlasti takistuseks. Eestis toimiv ja läbi proovitud tegevusmudel ei hakkagi tööle, kui ei võeta arvesse sihtkoha riigi kultuuri erinevusi, ajalugu, traditsioone ja tavasid (M. Vadi, 1996). Näiteks on Lätis sünnipäevaga samaväärselt oluline ka nimepäevade tähistamise traditsioon. Ettevõtte, kes Eestis on seadnud oluliseks väärtustada töötajaid, tähistades nende jaoks olulisi tähtpäevi, ei saa Läti tütarettevõttes kohalikku traditsiooni eirata lihtsalt sellepärast, et meil Eestis nimepäevi ei tähistata.

Siit oli märgata ka üleüldist Eesti ettevõtete passiivsust ükskõik millisel kujul informatsiooni omandamisele ja hankimisele naaberturu kohta. Mistõttu peamiseks takistuseks on ka ettevõtjate enda liialt optimistlik sisetunne ja lootus, et Läti turg on sarnane Eestiga.

Omandatud uue kogemuse mõju ettevõttele ja inimesele endale

Kasutegurite kategooria jaguneb alamkategooriatesse, mis seotud taas inimese ja ettevõttega. Kasutegurid moodustavad taaskord ühise grupi *teadmiste-oskuste-kogemuste* kategooriaga. Traditsiooniliselt tekib küsimus, kumb oli enne, kas teadmine või kogemus, ning mil viisil see on saadud. Väikeettevõtluse rahvusvahelistumist kirjeldavates teooriates on teadmistest ja kogemustest lähtuvat motivatsiooni hinnatud kõrgelt, mistõttu kasutegurid on üldjuhul positiivsed inimesele kui ettevõtjale (Oviatt & McDougall, 2004).

“et seetõttu kui ma nagu nuriseksin siin praegu nii öelda, teile intervjuu ajal et kusagil on miskit untsu läinud siis eee siis peaks ainult peeglistse vaatama, ju siis ei ole mitte midagi teinud asju selgeks, mis puudutab kultuuri” (RP4)

Üldiselt pidasid intervjueritud ettevõtjad kasutegurite all silmas siiski praktilist kasu. Kui ettevõttel on olemas unikaalne toode või teenus, tõuseb ka ettevõtte käive ja edukus.

„ma arvan, et kui ei ole mingi siuke väga väga välja paistev sektor, ega keegi ei mõtle, kuhugile laienemise peale,“ (RP1)

Ettevõtted, kellel on Baltikumis esindusõigus, on seetõttu soodsamas positsioonis kui need, kes peavad brändi nullist üles ehitama. Kordumatuid tooteid ega teenuseid olemas ei ole ning eeldatakse, et Läti turg on üleküllastunud, kuhu võiks minna ainult siis, kui on unikaalne toode või teenus.

„võiksid, aga see kõik on seal olemas ka, tõesti pead tooma midagi sellist, mida seal ei ole või mis on parem kui seal“ (RP6)

Intervjueritavate personaalne hinnang oma senisele tegevusele Lätis on erinev. Põhiliselt sõltub see sellest, kas samastatakse ennast ettevõttega või tuuakse põhjendusi, milles lahutatakse inimese ja ettevõtte kogemused. Saadud kogemuste baasil tunnistasid pooled intervjueritavatest, et nad teeksid tulevikus midagi teistmoodi, või kinnitasid, et tehtud on vigu, aga nendest saab

õppida. Eelnev töökogemus välisriigis mängib väga suurt rolli ettevõtja julguses võtta vastu olulisi otsuseid. Need ettevõtjad, kes Läti turul olid ebaõnnestunud, leidsid, et uue võimaluse korral tuleks nad uuesti ja teeks nii mõnegi asja teistmoodi.

„mul on kurb vaadata et ma ei suutnud seda paremaks viia ja see väheneb, ma võin, ma hinges tunnen et ma olen sinna palju vaeva ja higi pannud ja on kurb, et see ei ole toonud kasumit ega mu enda hingele rahulolu“ (RP6)

Iga uus omandatud kogemus avardab maailmapilti ja silmaringi. Selge on, et Eesti turu väiksus ning sihtrühmade piiratus ei võimalda proovida erinevaid tooteid või teenuseid. Intervjueeritavatest mitu mainis Lätiga seoses võimalust arendada ja teenida lisaväärtust jõukama vene keelt rääkiva sihtrühma arvelt, kes saabub Riiga Venemaalt.

„Kallima kauba ja lukskauba müüjale lisandub Läti turul veel see motivatsioon, et ostlemas käivad rikkad venelased“

Uuringu planeerimise ja intervjuu küsimustiku koostamise faasis mõtlesin, kas küsida eraldi küsimusi seoses Eesti ja Läti turu rahvuslike eripäradega, kuid jätsin need siiski välja. Olin kindel, et ettevõtjad mainivad neid kindlasti ise. Uuringu eesmärgist olenevalt on oluline, millises kontekstis see teema välja tuuakse. Intervjuudest selguski, et peamiselt toodi välja rahvuslikud eripärad töötajaid puudutavates küsimustes ning takistusena turul tegutsemisel. Samas on ettevõtja jaoks oluline olla avatud ja kohanemisvõimeline, see annab eeliseid teha turul kiired otsuseid (Markman & Baron, 2003). Ettevõtjad on õppinud kohanema oma Lätis viibitud aja jooksul turul valitsevate rahvuslike erinevustega ning saanud aru, et kultuurilisi erinevusi peab müügirotsessis arvestama. Laieneda soovijal peab olema tehtud märkimisväärselt põhjalik eeltöö, et kaardistada turul puuduvad teenused või tooted. Kui aga Eesti ettevõtjad taustauuringut ei tee, siis kuidas muud moodi saada teada, mis just Läti turul puudu on või on ebapiisava kvaliteediga? Ettevõtjate omavaheline läbikäimine ja suhtlemine ühiskondlikes organisatsioonides aitaks ilmselt seda teadmistevajadust rahuldada.

Intervjuude vaba temaatika andis võimaluse ettevõtjal teemadest kõnelemise käigus teha järeldusi ja üheskoos arutelude käigus jõuda kinnitusteni, et õppimise protsess ja saadud kogemused on tulnud kasuks ettevõtjale inimesena, kuigi ettevõtte sai võib-olla selles protsessis kahju. Joonisel 1 ongi teoreetiliste seisukohtade ja intervjuutulemuste põhjal kujutatud

kategooriate ja alamkategooriate seotust inimese ja ettevõtte plaanis. Laienemisprotsessist saadud kasu mõjutab teadmisi-oskusi nii inimese kui ka ettevõtte tasandil. Tekib sünergia, mis mõjutab pideva protsessina mõlemaid poolt ja selline üksteise mõjutamine on üks ettevõtluse suuremaid käimapanevaid jõude.

Eelnenud analüüsist selgusid ka vastused püstitatud uurimisküsimustele. Parema ülevaate saamiseks olen need koondanud järgnevasse **tabelisse**:

Uurimisküsimused	Analüüsitud teemad	Vastused uurimisküsimustele
Millistel põhjustel laienevad Eesti ettevõtjad naaberturgudele?	Inimeste teadmiste hulk ja oskus kasutada kogemusi, mis on vajalikud strateegiliste otsuste tegemiseks, on erinevad Omanikul on otsustav roll ettevõtte arengu suunamisel	Ettevõtted laienevad naaberturule siis kui neil on piisavalt isiklikke kogemusi või teadmisi; kui neil on tekkinud partnerlus või esindavad omandatud kaubamärki; Inimene, kes on oma teadmiste õigsuses kindel on nõus laienema isegi siis kui tema materiaalsed ressursid on piiratud
Millised on peamised takistused laienemisel ja edasisel koostööl? Kas ja kuidas oleks võimalik neid ületada?	Materiaalsed ja mittemateriaalsed vahendid takistuseks edasipürgimisel	Takistuseks laienemisel on materiaalse ja mittemateriaalse vahendite piiratus. Teadmiste olulisust on selgelt alahinnatud.
Millised on ettevõtjate kogemused piiriülesest laienemisest lähtuvalt? Millega on seletatavad ettevõtjate edu- ja ebaedu põhjused?	Inimeste tähelepanekud ärikultuuri ja ettevõtluskeskkonna eripäradest ning stereotüüpide kasutamine nende hinnangute andmisel	Tähelepanuväärsed on erinevused ärikultuuris ja ettevõtluskeskkonnas, millega ei oldud arvestatud: vene keelt kõnelevate inimeste osakaal, nii kliendi kui ka töötajana. Töökultuuri ja töötajate kirjeldamisel kasutatakse stereotüüpeid hinnanguid (sildistamine) (eriti rahvustele omistatakse erinevaid iseloomu omadusi).
Millist kasu võiksid ettevõtjad saada piiriülesest koostööst ja laienemisest naaberturgudele?	Omandatud uue kogemuse mõju ettevõttele ja inimesele endale	Inimeste hinnang piiriülesest laienemisest ja potentsiaalsest koostööst saadavatele kasuteguritele on pigem subjektiivne (arvamus põhine), kui objektiivne (teadmiste põhine): kasu saavad need, kellel on unikaalne toode või teenus

Tabel 1. Kokkuvõte uurimisküsimustest koos vastustega. Autori koostatud

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli kirjeldada, millest lähtuvalt ja kuidas toimub väikeettevõtete piiriülene laienemine naaberriiki Lätti. Millised on ettevõtjate kogemused laienemisprotsessist, tegevuse alustamisest ja kohaliku ärikeskkonna eripäradest. Kuivõrd kasutatakse oma teadmisi ja varasemaid kogemusi otsuste tegemisel, kui palju ja milliseid tegevusi planeeriti ette enne piiriülese tegevuse alustamist.

Käesoleva töö raames kasutasin kvalitatiivset andmekogumismeetodit ning viisin läbi kuus poolstruktureeritud intervjuud Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete omanike ja tegevjuhtide seas. Andmeanalüüsi meetodina kasutasin temaatilist analüüsi.

Intervjuudest selgus, et ettevõtjate laienemisotsus Lätti võeti vastu teadmiste, oskuste ja kogemuste ning soodsate keskkonnamõjude koos esinemisel. Läti ärikeskkonna eripäradega ega potentsiaalse sihtrühma uuringutega eelnevalt ei tegeletud. Kogemused ühes valdkonnas tegutsemisel ei anna automaatselt eelist tegutseda teises valdkonnas. Uuring näitas, et hoolimata info piiramatust kogusest ja lihtsast kättesaadavusest teevad ettevõtjad naaberriiki laienedes endiselt klassikalisi vigu. Ettevõtjatel on arvamus, et Läti ja Eesti on sarnased, see pärsib ilmselgelt võtmast Lätti võõra riigina. Usutakse pigem ärikeskkonna sarnasustesse kui erinevustesse.

On neid ettevõtjaid, kes ei ole lätlaste-venelaste kultuuriliste erinevustega arvestanud ja on neid, kes näevad vene sihtrühmas ostujõulist potentsiaali, mis Eesti turult on puudu. Eelnev analüüs näitas, et mis ühe ettevõtja jaoks on takistus, on teise jaoks võimalus. Seetõttu peaks ettevõtjatele suunatavates koolitustes selgitama sihtturu analüüsi vajalikkust ja töötajate värbamisprotsessi olulisust reaalsete näidete abil, nii et ettevõtja mõistaks, kuivõrd vajaliku tööriistaga on tegemist.

Väikeettevõtete edu sõltub lisaks omaniku initsiatiivikusest ka materiaalsest ja immateriaalsest võimekusest, ja nagu eelnev analüüs näitas, laienesid ettevõtted piiriüleselt ainult tänu enda materiaalsetele võimalusele. Väikeettevõtetele vajalikke kapitalisüste nii rahvusvahelistumiseks, tootearenduseks kui ka tootmise laiendamiseks peaks riik kindlasti koostöös EAS-iga leidma. Ainult nii on võimalik tagada Eesti ettevõtete regionaalne stabiilsus ja jätkusuutlikkus. Läti ja Eesti vahelisest aktiivsest ettevõtluskeskkonnast peaks reaalne kasu jõudma Lõuna-Eesti ja Põhja-Läti kogukondadeni. Ettevõtlusorganisatsioonide omavaheline

läbikäimine, infovahetus ja teabekanalid peaksid olema suunatud ettevõtjate teadmiste ja silmaringi laiendamisele. Üldjuhul on ettevõtjad, kes erineval viisil koostööd Läti ettevõtetega proovinud, soovinud alati lõpuks ise ja oma ettevõttega Läti turul kohal olla.

Uuringu põhjal teostatud analüüsist selgus ka mitmeid üldisemaid mõjusid, mis otseselt ei kirjelda Läti ja Eesti ettevõtlusmaastikku, annavad aga võimaluse kirjeldada Eesti väikeettevõtluse hetkeolukorda. Analüüsist järelkus, et peaaegu kõikidel ettevõtjatel tekkisid probleemid ja arusaamatused palgatud personaliga kohe tegevuse alguses. Juhtimisprotsessis on oluline osa kollektiivi omavahelisel koostööl. Võõras riigis tuleks kultuurilisi erinevusi tähele panna ja neid tolereerides leida viis oma eesmärkide saavutamiseks. Juhid teevad otsuseid vastavalt oma sotsiaalsetele oskustele ja võimekusele. Intervjuudes kirjeldatud juhtimis- ja personaliküsimustes jäi juhtidel tugevalt puudu sallivusest ja rahvuslike eripärade mõistmisest. Eestis tuleks kindlasti läbi viia veel uurimusi tulenevalt väikeettevõtete ja pere-ettevõtete personali-, juhtimise- ja värbamisprotsessi temaatikast.

Ettevõtete sünd on tänapäeval teistsugune kui kümme aastat tagasi. Uued *start-upid* ja *Born Global*id on valdavalt ühe-mehe ettevõtted, alustatakse väikese meeskonnana, kelle eesmärgiks on jõuda võimalikult kaugemale maailma. Mikro- ja väikeettevõtteid luuakse üha rohkem, sest inimeste unikaalsed oskused, teadmised ning soov olla sõltumatu ja vaba iseloomustab ühiskonnas valitsevaid globaalseid turutrende. Seega on tulevikus väikeettevõtete juhtimisküsimused ja sellest tulenev edukus kindlasti uurijate kõrgendatud tähelepanu all.

Piiriülesest koostööst peaksid kõige rohkem kasu saada Lõuna-Eesti ja Põhja-Läti maakonnad. See potentsiaal tõusis märgatavalt pärast 01.01.2014, kui Lätis võeti kasutusele euro. Väiketootjatel on väga suur potentsiaal laiendada oma kliendibaasi mõlemas riigis, pakkudes turule konkureerivad tooteid ja teenuseid. Ettevõtlust arendavad maakondlikud keskused peaksid ettevõtjaid nõustades kindlasti pöörama kõrgendatud tähelepanu võimalusele, et ettevõtja peaks kaaluma oma tegevuse või vähemalt kliendibaasi laiendamist ka Lätimaale. Euroopa Liit kaotas Eesti ja Läti piirid ammu, see piir aga elab tuntavalt inimeste sees edasi ja on peamiseks takistuseks edukale koostööle Läti ja Eesti ettevõtja vahel.

KASUTATUD KIRJANDUS

Berber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52, 841–867

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.

Cardon, M. S. (2003). Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management Journal*, 42(4), 357–373.

Cardon. Melissa, Stevens. Christopher (2004). Managing human resources in small organizations. *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323

De Woot, Philippe. (1971) The Goals of the Business Firm: Creativity as a working concept. *International Studies of Management & Organization*; Summer 71, Vol. 1 Issue 2, p114

EAS (2011). Eesti juhtimisvaldkonna uuring.
https://www.google.lt/?gws_rd=cr&ei=D6eJU4uXIsj64QSujYAY#q=eas+juhtimisvaldkonna+uuring+2011&safe=active

EAS (2013). Kapitali kättesaadavuse uuring.
http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/kapitali_kattesaadavuse_uuring_aruanne.pdf

Eesti Inimarengu Aruanne 2011, http://kogu.ee/public/eia2011/EIA_2011.pdf

Eesti Majandusministeerium Arengukava Eesti ettevõtluspoliitika 2007-2013, 2008
http://www.mkm.ee/public/Ettevotluspoliitika_rakendusplaan_2012.docx

Euroopa Komisjon, Väike-ja keskmise ettevõtte definitsioon: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:et:PDF> (02.05.2014)

Hambrick, D.C. & Mason, P. A (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *The Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). The population ecology of organizations. *American Sociological Review*, 49, 149–164.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977) The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments – *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.1, pp. 23–32.

Keemu, Kristi (2002) Väike- ja keskmise suurusega ettevõtete finantseerimine Sampo panga näitel, Tartu Ülikool Majandusteaduskond, Bakalaureusetöö, 2002

Kuusik, Kadiliina (2013) Väike ettevõtete rahvusvahelistumine Eesti mikro- ja väike ettevõtete võrdluses, Tartu Ülikool Majandusteaduskond, Magistritöö, 2013

Luostarinen, R. Internationalization of the Firm – An Empirical study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioral Characteristic in Strategic Decision Making – Helsinki 1989, Helsinki School of Economics.

Luostarinen, R., Gabrielsson, M. Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs – *Thunderbird International Business Review*, 2006, Vol. 48 No. 6, pp. 773–801.

Läti Maksuameti kodulehekülg: Mikroettevõtete asutamise ja maksustamise tingimused, <http://www.vid.gov.lv/default.aspx?tabid=8&id=5831&hl=2>, 22.04.2014

Läti Rahvaloenduse andmebaas 2011, <http://www.csb.gov.lv/en/statistikas-temas/population-census-30761.html>, 22.04.2014

Läti Sotsiaalministeerium, <http://www.lm.gov.lv/text/135>, 22.04.2014

Läti Sotsiaalministeerium, Sotsiaalmaksulae kehtestamise kord, <http://www.lm.gov.lv/text/135>, 22.04.2014

Markman, Gideon, B, Baron, Robert A. (2003) Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13, 281–301

Mcdougall, Patricia. P, Shane, S, Oviatt, Benjamin M. (2004) New Ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487

Nair, T, Trendowski, J and Judge, W; Book review of Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford, UK, *Academy of Management Review* 33(4) (2008), 1026–1028.

Praxis (2012). Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/vke_arengusuundumused_uuring_2012.pdf

SBA Fact Sheet Estonia 2013 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/estonia_en.pdf (03.05.2014)

SBA Fact Sheet Latvia 2013 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/latvia_en.pdf (03.05.2014)

Small Business Act of Europe http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm (22.04.2014)

TNS Emor (2012). Study of Estonian ja Latvian Business Environment, http://www.eesti.lv/public/documents/Eesti-L_t_i_ettev_tete_uuringu_aruanne_25092012.pdf

Vadi, M. Organisatsioonikäitumine, 2004

Vecchio, R.P. Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review* 13 (2003) 303–327

Vinnell and R.T. Hamilton, (1999) A historical perspective on small firm development, *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4) 5–18.

Äriseadustik, RT I, 31.12.2010, 19

Lisa 1 – Intervjuu raamistik

I blokk, taustinfo – ettevõtte üldine tegevusvaldkond ja tegutsemise motivatsioon:

Millised on ettevõtte peamised tegevusvaldkonnad? Iseloomustage oma peamisi sihtrühmi?

Millises osas toimub eksport Läti/Eestisse? Millised omadused iseloomustavad kõige paremini ettevõtte tugevusi/nõrkusi? Millised on sensed kogemused seoses Läti/Eesti turuga? Mis on siiani takistanud või piiranud Läti/Eesti turule minekut? Mis põhjusel ei näe Eesti ettevõtja Riia tõmbekeskusena?

II blokk, ettevõtte tegutsemine naaberturul:

Milline on olnud ettevõtte senine tegevus naaberturul? Põhjendage oma hinnangut?

Kirjeldage millised on ettevõtte tegevusvaldkonna põhilised “põletavad” probleemid naaberturul? Millist abi või lahendusi ootate üleriigilistelt katusorganisatsioonidelt (takistuste eemaldamiseks)?

II blokk puudutab ettevõtja kasutuses olevate teadmiste kirjeldamist

Milliseid infokanaleid turule laienemisele taustainfo kogumiseks kasutatakse? Kui mõni oluline jääb nimetamata siis küsida ise ning paluda täpsustamist, miks kanalit ei mainitud.

Millised on reaalsed /olemasolevad/ teadmised naaberturust? Kust neid teadmisi on hangitud?

Millist reaalset kasu on toonud piiriülene koostöö?

Autorideklaratsioon

Olen bakalaureusetöö kirjutanud iseseisvalt. Kõigile töös kasutatud teiste autorite töödele, põhimõttelistele seisukohtadele ning muudest allikaist pärinevatele andmetele on viidatud.

Autor:

(allkiri ja kuupäev)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Hele Lõhmus, (sünnikuupäev:17.07.1973)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**PIIRIÜLESE LAIENEMISE VÕIMALIKKUSEST EESTI KESKMISE JA VÄIKESE
SUURUSEGA ETTEVÕTETE LÄTTI LAIENEMISE NÄITEL**

mille juhendaja on Rein Murakas,

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 02.juuni.2014

